



T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDE KURUMSAL YÖNETİM
SÜRECİ: BORSA İSTANBUL'DA BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Gönül GÜL EKŞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Serkan TERZİ

Çankırı – 2014

T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDE KURUMSAL YÖNETİM
SÜRECİ: BORSA İSTANBUL'DA BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Gönül GÜL EKŞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Serkan TERZİ

Çankırı - 2014

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Bilimsel Etik Bildirimi	ii
Tez Kabul ve Onay	iii
Önsöz	iv
Özet	v
Summary	vi
Tablo Listesi	vii
Şekil Listesi	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: BANKA VE BANKACILIK HAKKINDA GENEL BİLGİLER	2
1.1. Banka ve Bankacılık Kavramları	2
1.2. Banka ve Bankacılığın Tarihsel Gelişimi	4
1.3. Bankanın Anlam ve Önemi	7
1.3.1. Bankanın Mikro Düzeyde Anlam ve Önemi	7
1.3.2. Bankanın Mikro Düzeyde Anlam ve Önemi	11
1.4. Banka Türleri	11
1.4.1. Faaliyet Alanlarına Göre Banka Türleri	11
1.4.1.1. Merkez Bankaları	11
1.4.1.2. Ticaret Bankaları	12
1.4.1.3. Yatırım Bankaları	12
1.4.1.4. Kalkınma Bankaları	12
1.4.1.5. Katılım Bankaları	12
1.4.2. Kapsamlarına Göre Banka Türleri	13
1.4.2.1. Özel Bankacılık	13
1.4.2.2. Perakende Bankacılık	13
1.4.2.3. Toptancı Bankacılık	14
1.4.2.4. Evrensel Bankacılık	14
1.4.2.5. Uluslararası Bankacılık	15
1.4.2.6. Holding Bankacılığı	15
1.4.2.7. Kıyı Bankacılığı	15
BÖLÜM 2: TÜRK BANKACILIK SİSTEMİ VE KURUMSAL YÖNETİM SÜRECİ	17
2.1. Kurumsal Yönetim Süreci	17
2.1.1. Kurumsal Yönetim Sürecinin Tarihsel Gelişimi	18
2.1.2. Kurumsal Yönetim Sürecinin İlkeleri	21
2.1.3. Kurumsal Yönetim Sürecinin Bankacılık Sistemindeki Anlam ve Önemi	23
2.2. Türk Bankacılık Sistemi ve Kurumsal Yönetim Arasındaki İlişkiler	23
2.2.1. Türk Bankacılık Sisteminin Genel Yapısı ve Tarihsel Gelişimi	24
2.2.1.1. Cumhuriyet Öncesi Türk Bankacılığı	24
2.2.1.2. Cumhuriyet Sonrası Türk Bankacılığı	25
2.2.2. Türk Bankacılık Sisteminde Temel Bankacılık Türleri	29
2.2.2.1. Yatırım Bankacılığı	29
2.2.2.2. Kalkınma Bankacılığı	30
2.2.2.3. Ticaret (Mevduat) Bankacılığı	30
2.2.2.4. Ziraat Bankacılığı	31
2.2.2.5. Merkez Bankacılığı	31

2.2.3. Kurumsal Yönetimin Türk Bankacılık Sistemi Açısından Önemi	33
2.2.4. Yasal Düzenlemeler	36
2.2.4.1. BDDK'nın Düzenlemeleri	36
2.2.4.2. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	39
2.2.4.3. Diğer Düzenlemeler	41

**BÖLÜM 3: KURUMSAL YÖNETİM SÜRECİNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ:
BORSA İSTANBUL'DA İŞLEM GÖREN BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM
SÜRECİNE İLİŞKİN UYGULAMA**

3.1. Çalışmanın Amacı	44
3.2. Çalışmanın Yöntemi ve Veri Seti	44
3.2.1. Yöntem	44
3.2.2. Veri Seti	45
3.3. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Değerlendirme Kriterleri	47
3.3.1. Pay Sahipleri	47
3.3.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	49
3.3.3. Menfaat Sahipleri	49
3.4. Bankalara İlişkin Değerlendirmeler	52
3.5. Bulgular ve Genel Değerlendirme	74

SONUÇ VE ÖNERİLER	87
KAYNAKÇA	90
ÖZGEÇMİŞ	96

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım [*Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim Süreci: Borsa İstanbul'da Bir Uygulama Örneği*] adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

24/ 06 / 2014

Gönül GÜL EKŞİ

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

[Gönül Gül Ekşi] tarafından hazırlanan *[Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim Süreci: Borsa İstanbul'da Bir Uygulama Örneği]* başlıklı bu çalışma, [24.06.2014] tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *[oy birliği]* ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından *[İşletme]* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan	: Prof.Dr. Mehmet ÖZKAN	İmza:
Danışman	: Doç.Dr. Serkan TERZİ	İmza:
Üye	: Yrd. Doç.Dr. İbrahim BOZKURT	İmza:

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 30/05/2014 tarih ve 2014/12 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Doç.Dr. Hasan AKÇA
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

[Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim Süreci: Borsa İstanbul'da Bir Uygulama Örneği] konusu, günümüzde bankacılık sisteminde yer alan tüm bankaların rekabetçi ortam içerisinde konumlarını sürdürebilmeleri için giderek önem kazanan “kurumsal yönetim” kavramı üzerinde durulmaya değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam *[Doç. Dr. Serkan TERZİ]* 'ye, tezin yazım aşamasında ve tashihinde katkılarını esirgemeyen *saygıdeğer hocam [Prof. Dr. Mehmet ÖZKAN'a]* ve eğitim hayatım boyunca yetişmemde katkısı olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan biricik eşime ve canım aileme şükranlarımı sunarım.

24/ 06 / 2014

Gönül GÜL EKŞİ

.

.

Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı : *Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim Süreci: Borsa İstanbul'da Bir Uygulama Örneği*

Tezin Yazarı : *Gönül GÜL EKŞİ*

Danışman : *Doç. Dr. Serkan TERZİ*

Anabilim Dalı: *İşletme*

Kabul Tarihi : 24/06/2014

Sayfa Sayısı : 7(ön kısım) + 96(tez)

Tez çalışmasının gerekçesi; finans sektöründe çok önemli bir yeri olan bankacılık sektöründe kurumsal yönetim sürecinin öneminin vurgulanmasıdır. Bu çalışmada öncelikle banka ve bankacılık kavramları ele alınmış, daha sonraki bölümlerde kurumsal yönetim süreci ile bunun bankacılık sektöründe uygulanabilirliği incelenmiştir.

Çalışmanın amacı; hisse senetleri Borsa İstanbul'da işlem gören bankalardaki kurumsal yönetim sürecinin nasıl uygulandığının tespit edilmesidir. Bunun için Borsa İstanbul'da işlem gören bankalardan sadece aktif büyüklükleri en yüksek olan on banka ele alınmıştır. Bu bankalar, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre tek tek incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında incelenen bu on banka: İş Bankası, Ziraat Bankası, Halk Bankası, Akbank, Garanti Bankası, Yapı Kredi Bankası, Finansbank, Denizbank, Vakıfbank ve Türk Ekonomi Bankası (TEB)'dir.

Son bölümde SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin bankaların tamamında büyük ölçüde uygulandığı; ancak hâlâ aşılması gereken engellerin mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Banka, bankacılık, kurumsal yönetim.

Çankırı Karatekin University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: <i>The Turkish Banking System Corporate Governance Process: An Application Instance in İstanbul Stock Exchange</i>	
Author	: <i>Gönül GÜL EKŞİ</i>
Supervisor	: <i>Assoc.Prof.Dr. Serkan TERZİ</i>
Department	: <i>Business Administration Department</i>
Date	: 24/06/2014
<p>Justification of thesis work; in the financial sector, corporate governance and the banking sector, which is a very important place to highlight the importance of the process. In this study, primarily dealt with the Bank and banking concepts, the process of corporate governance in the later sections, and the applicability of the banking sector.</p> <p>The aim of the study; stocks traded on the stock exchange in İstanbul, however, the corporate governance in banks, how to identify the process. To do this, banks traded in Istanbul Stock Exchange only ten banks in asset size is handled with the highest. These banks, according to the corporate governance principles of CMB (Capital Markets Board) individually examined and evaluated. Within the scope of the study examined these ten Bank: Job Bank, the agricultural Bank, the people's Bank, Akbank, Finansbank, Garanti Bank, Yapi Kredi Bank, Denizbank, Vakıfbank and Turkish economy Bank (TEB).</p> <p>The last section of the corporate governance principles of CMB, all largely applies to the banks; but still present obstacles that must be overcome to the conclusion that has been reached.</p> <p>Keywords: Bank, banking, corporate governance.</p>	

TABLO LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1: Hisse Senetleri Borsa İstanbul’da İşlem Gören Bankaların 2009–2012 Yılları Aktif Büyüklükleri.....	46
Tablo 3.2: İş Bankası’nın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumuna İlişkin Bulgular.....	54
Tablo 3.3: Ziraat Bankası’na İlişkin Bulgular.....	57
Tablo 3.4: Halk Bankasına İlişkin Bulgular.....	59
Tablo 3.5: Akbank’a İlişkin Bulgular.....	61
Tablo 3.6: Vakıfbank’a İlişkin Bulgular.....	63
Tablo 3.7: Denizbank’a İlişkin Bulgular.....	65
Tablo 3.8: Finansbank’a İlişkin Bulgular.....	67
Tablo 3.9: Garanti Bankası’na İlişkin Bulgular.....	69
Tablo 3.10: Yapı Kredi Bankasına İlişkin Bulgular.....	71
Tablo 3.11: TEB’na İlişkin Bulgular.....	73

ŞEKİL LİSTESİ

Sekil No

Sayfa

Şekil. 3.1: Çalışmada Ele Alınan On Bankanın Aktif Büyüklükleri.....47

GİRİŞ

Tarihi çok eskilere dayanan bankalar tüm dünyada finans sektörünün en temel ögesidir. Günümüzde finans sektöründeki değişiklikler ve yenilikler bankacılık alanında da yeni uygulamaları zorunlu kılmıştır. Bu uygulamalardan en önemlisi kurumsal yönetimdir. Kurumsal yönetim banka pay sahipleri ve diğer tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumayı amaçlamaktadır. Kurumsal yönetim ile banka içerisinde şeffaf yönetim sağlanarak menfaat sahiplerinin çıkarlarının korunması ve suiistimalin engellenmesi istenmektedir.

Kurumsal yönetimin tüm dünyada kabul edilmiş olan ilkeleri vardır. Bunlar; adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirliktir. Bu ilkelere uyum konusunda ülkeler kendi uygulamalarını uygular. Bizim ülkemizde BDDK ve SPK tarafından oluşturulmuş olan kurumsal yönetim uyum ilkeleri vardır. Yapılmış olan çalışmada SPK kurumsal yönetim ilkeleri esas alınmıştır. Çalışmada öncelikle banka, bankacılık ve kurumsal yönetim kavramları incelenmiş ve devamında ülkemizdeki kurumsal yönetim uygulamaları değerlendirilmiştir. Bunun için Borsa İstanbul'da hisseleri işlem gören bankalardan aktif büyüklüğü en büyük olan on banka ele alınmıştır. Değerlendirmede bankaların internet sitelerinde yayınladıkları faaliyet raporları esas alınmıştır. Çalışma 2009–2012 yılları arasını kapsamaktadır. Çalışmada ele alınmış olan bankalardaki SPK kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusu ayrıntılı olarak tablolar halinde ele alınmış ve sonrasında genel bir değerlendirme yapılmıştır. Böylece; ülkemizde kurumsal yönetim süreci uygulamalarının ne kadar etkili uygulandığı ve eksik yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM 1: BANKA VE BANKACILIK HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1. BANKA VE BANKACILIK KAVRAMLARI

Tüm ülke dillerinde birbirine yakın ifadelerle kullanılan banka kavramının kökeni hakkında iki görüş vardır¹:

Bu görüşlerden birincisi, banka kavramının İtalyanca 'banco' sözcüğünün kökeninden geldiği ve daha sonra 'banca' olarak söylendiğidir. İlk bankerlerden sayılan Lombardiyalı Yahudiler, bankacılık faaliyetlerini pazaryerlerine koydukları masa (banco) üzerinde yürütmüşlerdir. Diğer görüş ise şöyledir: XII. yüzyılda Venedikliler piyasaya zorunlu tahviller çıkarmış ve bu zorunlu borçlanmalara ait işlemleri yürütmek üzere de 'Devlet Borçları Odası' adında bir kurum kurmuşlardır. Aynı yüzyılda Kuzey İtalya ve Venedik'te zorunlu tahvillere 'Kamu Borcu Senedi' anlamına gelen İtalyanca 'monti' denilmiştir. Bu sözcüğünün daha sonra 'banco' şeklinde İtalyancalaştırıldığı tahmin edilmektedir.

Bankalar, gerçek ve tüzel kişilerin tasarruflarını toparlayarak bunları gelir sağlayıcı işlere kredi yoluyla kanalize eden, ödemelerde aracılık yapan, para nakli, senet tahsili, emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler gören işletmelerdir.

Literatürde banka kavramı ile ilgili çeşitli tanımlar yer almaktadır: Banka, mevduat kabul ederek bu mevduatı kredi işlemlerinde kullanmak amacıyla olan veya temel faaliyetlerinin konusu kredi almak ya da kredi vermek olan bir işletmedir. Diğer bir tanıma göre banka, özel işletmelerin ve kamu kuruluşlarının para, kredi ve sermaye konularını ilgilendiren her türlü

¹Güller Şahin, *Türk Bankacılık Sektörü'nde Yeniden Yapılandırma Uygulamalarının Mevduat Bankaları Finansal Etkinliği Üzerine Etkisi*, T.C.Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 2010, s. 3.

ihtiyacını karşılama faaliyetlerini temel uğraş alanı seçen finansal bir kurumdur.²

Bankalar, halkın harcamadığı paraları kabul ederek bunları faiz getirir şekilde kredilendirir, ödemelerde aracılık edip para nakli, çek-senet tahsili, emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler sunar. Bugün, işletmelerin ve piyasa araçlarının çok çeşitli ve karmaşık olması çağdaş bankacılığa ekonomilerde çok seçkin ve etkin bir nitelik kazandırmıştır.³

Bankalar ödünç para veren kuruluşlar olarak tanımlandığında, sigorta işletmelerini, hisse senedi ve tahvil ile uğraşan işletmeleri ve hatta sermayelerini borç para vererek sair gelirler elde edenleri de banka olarak kabul etmek gerekecektir. Bankalar tasarruf kabul eden kuruluşlar olarak tanımlandığında ise, bu kez de özel tasarruf sandıklarının birer banka olması, halkın tasarrufunu kabul etmeyen Sınai Kalkınma Bankası, Sınai Yatırım Bankası, Merkez Bankası gibi kuruluşların da banka olmaması gerekir. Diğer taraftan bankalar, para arz eden kuruluşlar olarak tanımlandığında, merkez ve ticaret bankaları dışında kalan bankaların banka olarak kabul edilmemesi gerekir.⁴

Ekonomideki işlevleri açısından bankalar, ülkelerin kalkınmasını destekleyen, ekonomiye yön veren kurumlardır. Gelişmiş ekonomik sistemlere bakıldığında düzgün işleyen bir bankacılık sisteminin olduğu görülmektedir. Bankaların mevduat toplayarak kaynak yaratması, sonrasında bu kaynakları kredilendirmesi ve diğer mali işlemlerde kullanması ekonomiye önemli katkılar sağlamaktadır. Ülkelere ait para politikalarını belirlemeye önemli ölçüde yön veren bankalar, ülkelerin

² Şahin, s.3.

³ Ali Semih Aladağ, *Türkiye'de Bireysel Bankacılığın Katılım Bankalarındaki Gelişimi ve Bir Katılım Bankası Uygulaması*, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya 2010, s.12.

⁴ Aladağ, s.13-14.

kalkınmasını etkilemekte ve dolayısıyla ülke halkının da refah düzeyini belirlemektedirler.⁵

1.2. Banka ve Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Bankacılığın tarih boyunca gösterdiği gelişme, para ve ticaret kavramlarındaki gelişmeyle paralellik göstermektedir. Eski çağlarda hükümdarların saraylara ve mabetlere para ve eşya saklaması, bankacılığa ait ilk izler olarak kabul edilmektedir. Tarihte ilk bankacılık hizmetlerinin Mezopotamya uygarlıklarından Sümer ve Babil'e kadar uzandığı varsayılmaktadır.⁶ Mezopotamya'da Uruk kenti yakınlarındaki "Kızıl Tapınak" en eski banka yapısıdır.⁷

M.Ö. 3500 yılında Sümerler tarafından kurulan mabetlerdeki bankacılık hizmetleri rahipler tarafından yapılmıştır. Mabetler, insanların hem yaşadıkları alanlar olduğu hem de ölümden sonraki dünyanın egemenliğini temsil ettiği için önemli yerlerdi. Ayrıca, hırsızlıktan koruma amacı ön planda tutulduğundan insanlara güven veriyordu.⁸ Sümer ve Babil'den sonra, bankacılık hizmetlerinin rahiplerin tekelden çıkararak ticaretle uğraşan zengin aileler tarafından yapıldığı görülmektedir.⁹

Günümüze ulaşan en eski bankacılık kanunları, M.Ö. 2000 yılında Eshunna Krallığı'na¹⁰ aittir ve bu kanunlar faiz oranlarıyla ilgilidir.¹¹

⁵ Aladağ, s.14–15.

⁶ İlker Parasız, *Modern Bankacılık Teori ve Uygulama*, Ezgi Kitabevi, 2.Baskı, Bursa, 2007, s.17.

⁷ Aladağ, s.16.

⁸ Mehmet Takan, *Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.3.

⁹ Şahin, s.5.

¹⁰ M.Ö.2000 yılında Bankacılık ile ilgili kanunları çıkaran krallıktır. Daha çok faiz oranları ile ilgilenmişlerdir.

¹¹ Alper Milli, *Türkiye'de Ticari Bankacılık Sektöründe Aktif-Pasif Yönetiminin Ekonomik Analizi*, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Para-Banka Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2008, s.4.

Babil'in Hammurabi Kanunları'nda, kredi verme, mevduat toplama, komisyon sözleşmesine ilişkin bankacılıkla ilgili maddeler bulunmaktadır.¹²

Mısır'da bankacılığın gelişmesi, Büyük İskender'in ülkeyi işgalinden sonra M.Ö. III. yüzyılda görülmektedir. Eski Mısır Kanunlarında tefeciliği ve bileşik faizi yasaklayan maddelere rastlanmaktadır. Eski Yunan ve Roma'nın ilk bankacıları, sarraflıktan kâr sağlayan kişilerdi.¹³

Eski Yunan'da faiz kayıt altına alınmazdı. Özel bankerlere ve mabetlere emanet bırakılan paralar insanlara borç verilirdi. Ticaretin oldukça serbest olduğu Yunan ve Roma'da, bankacılık denetime tabi tutulmuştur.¹⁴ 1453 yılında İstanbul'un fethiyle başlayan süreç, öncelikle Rönesans Hareketi ve yeni kıtaların keşfine, sonrasında ise ticaretin sınır ötesi kıtalara kayarak genişlemesine ve kilise hukukunun yerini Roma Hukuku'nun almasına neden olmuştur. Roma Hukuku, faize olan bakış açısını değiştirmiş ve faizin yasal sayılmasını sağlamıştır. Yaşanan gelişmeler, bankacılığın gelişmesine büyük katkı sağlamıştır.¹⁵

Rönesans Hareketi'yle birlikte finans sektöründe önemli gelişmeler olmuştur. 1609 yılında '*Amsterdam Bankası*' kurulmuş ve para birimi olarak banka florini kullanılmıştır. İl kurulan banka olan Amsterdam Bankası, modern bankacılığın da başlangıcı sayılmaktadır. 1637 yılında kurulan '*Venedik Bankası*' bankacılık alanında çok önemli bir gelişme olan ilk banknot sistemini oluşturmuştur. XVII. yüzyılda bankalar para piyasası içinde önemli bir işleve sahip olmuştur; ancak paranın istikrarsızlığı önemli bir sorun teşkil etmiştir. Bu sorunu çözmek ve hazinenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere 1694 yılında '*İngiltere Bankası*' kurulmuştur. Piyasaya para çıkarma yetkisine sahip olan İngiltere Bankası, tarihteki ilk merkez

¹² Milli, s.4.

¹³ Şahin, s.5.

¹⁴ Takan, s.3.

¹⁵ Şahin, s.5.

bankası olma özelliğine sahiptir. Bu durum bankacılık sektöründeki en önemli gelişmelerden biridir.¹⁶

VIII. yüzyıla kadar Bankalar, daha çok sermayelerini ve kaynaklarını borç veren kurumlar olmuş, bu yüzyıldan itibaren ise faaliyet alanlarını genişletmişlerdir. XIX. yüzyılda bankalar, ticari senetlerin (özellikle poliçelerin) iskontosu karşılığında banknot ihracı olanağı elde etmişlerdir. Kendilerine yapılan tevdiat karşılığı, bankaların tüccarlara açtıkları kredi cari hesaplarını çekle kullanarak hesap parası düzeyine ulaşmaları, piyasaya hisse senedi ve tahvil ihracında aracılık yaparak sağladıkları paraları ticari girişimlerin kurulmasına ve işletme ihtiyaçlarına vermeleri bankacılık işlevlerinin gelişmesine yol açmıştır. Bankacılık işlevlerinin artması, bankaların faaliyet alanlarına göre uzmanlaşmalarına neden olmuştur.¹⁷

Bankalar, XIX. yüzyıldan itibaren iskonto ve sermaye piyasası ihraçlarına aracılık ederek kişi ve kuruluşlara kaynak kullandırmaya başladılar. XX. yüzyılda bankalar, teknolojik değişimlere paralel olarak elektronik donanım da sahip olmuşlardır. Bankaların teknolojideki değişimleri benimsemeleri, risk anlayışının genişlemesini ve beraberinde yeni finansal araçların türetilmesini sağlamıştır. Yaşanan tüm bu gelişmeler, bankaları finansal sistemin temel unsuru haline getirmiştir.¹⁸ Ancak; 1929 yılındaki “Büyük Bunalım”ın ardından yaşanan sıkıntıları gidermek ve II. Dünya Savaşı’nın yıkıntılarını onarmak amacıyla finansman sağlamak için yatırım ve kalkınma bankaları kurulmaya başlanmıştır. Bu dönemde yatırım ve kalkınma bankaları ön plana çıkmışlardır.¹⁹

¹⁶ Tezer Öçal, Faruk Çolak, *Finansal Sistem ve Bankalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.16.

¹⁷ A. Aslan Şendoğdu, *Bankacılığa Giriş*, Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2006, s.6-7.

¹⁸ Mete Sezgin, A. Aslan Şendoğdu, *Banka Hizmetleri Pazarlaması*, Literatürk Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2008, s.19.

¹⁹ Şahin, s.6.

Bankacılık sektöründe kaynak girişimini artırıcı etki yaratan 1973 Petrol Krizi ise, mevduat bankalarının aktifte yer alan ürünlerinin sayısını artırmış, kredilerin hacminin genişlemesine neden olmuştur. XX. yüzyılda bankalar, teknolojik değişimlere paralel olarak elektronik donanıma da sahip olmuşlardır. Bankaların teknolojideki değişimleri benimsemeleri, risk anlayışının genişlemesini ve beraberinde yeni finansal araçların türetilmesini sağlamıştır. Yaşanan tüm bu gelişmeler, bankaları finansal sistemin temel unsuru haline getirmiştir.²⁰

1980'lerde bilgisayar sistemi ve buna bağlı olarak internet ağının gelişmesi bankacılık sektörünü de olumlu yönde etkilemiştir. Bankacılıkta bilgisayar teknolojileri yaygınlaşmaya ve internet bankacılığı kullanılmaya başlamıştır.

1.3. Bankanın Anlam ve Önemi

Bankalar aslında özel kuruluşlardır. Kısa vadeli fon arz ve talep edenler arasında aracılık yaparlar, likidite yaratırlar, kredi talep edenleri değerlendirir ve izlerler, para politikasının etkinliğini artırırlar ve ekonomik istikrarı etkilerler. Ayrıca bankalar, ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanarak işlem maliyetlerini azaltırlar. Özetle bankalar finansal sektörün en temel unsurlarıdır. Bankaların ülkeler için anlam ve önemi konusu incelenirken; mikro ve makro düzeydeki etkilerinin ele alınması gerekmektedir.

1.3.1. Bankanın Mikro Düzeyde Anlam ve Önemi

Bankaların mikro düzeydeki anlam ve önemini açıklamak için ülkelerin ekonomik, sosyal ve hukuksal sistemlerine olan etkilerine bakılmalıdır.

²⁰ Mete Sezgin, A.Aslan Şendoğdu, *Banka Hizmetleri Pazarlaması*, Literatürk Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2008, s.19.

1. Ekonomik açıdan bankaların etkileri konusunda finansal sistem içerisindeki temel işlevlerine bakmak gerekmektedir. Bu işlevler aşağıda sıralanmıştır²¹:

- Bankalar kısa vadeli fon talep edenler ile arz edenler arasında aracılık yapmaktadır. Yani, halktan aldığı mevduat ile yine halka kredi sağlamaktadır.
- Bankalar sunduğu hizmetler ile kişi ya da firmalara likidite sağlamaktadır. Bunun yanı sıra sağladıkları kredi imkânları ile likiditenin ekonomiye yayılmasına katkı sağlamaktadır.
- Bankalar tasarruf sahiplerinden mevduat toplar ve bu topladığı mevduatları şahıs ya da firmalara kredi olarak kullanırlar. Kredi kullandırma aşamasında, bankalar kredi talep edenleri izler, değerlendirir ve kredi kullandırıp kullandırmayacağına kara verir.
- Bankalar para politikası uygulamalarının etkinliğini artırmaktadır. Bankalar ile para politikası uygulamalarının merkezi ve karar mercii olan Merkez Bankaları arasında önemli bir ilişki vardır. Merkez Bankalarının para politikası araçlarını etkili ve verimli olarak kullanabilmesi ancak gelişmiş bir bankacılık sisteminin varlığı ile mümkün olmaktadır.
- Bankalar uygulamaları ile ekonomik istikrarı etkilemektedir. Bir bankada yaşanan olumsuz bir durum diğer bankalara da sıçramakta ve dolayısıyla bankacılık sektöründe önemli krizlere neden olmaktadır. Ekonomilerde meydana gelen bankacılık alanındaki krizler aşılması zor sıkıntılara neden olmaktadır. Bu nedenle bankaların uygulamalarında aşırı riskler almaması gerekmektedir. Bankacılık sektöründe yapılan işlemlerin düzenli ve istikrarlı olması ekonomik istikrarın sağlanmasında büyük rol oynamaktadır.

2. Hukuki açıdan bankanın anlam ve önemi konusunda; bankaların ülkelerin hukuk sistemlerinde tabi oldukları kanun ve düzenlemelere ne

²¹ Gamze Göçmen Yağcılar, *Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi*, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta 2010, s.4-7.

derecede uyum sağladıklarına bakılmalıdır. Bankalar görevlerini yerine getirirken bir takım etik kurallara uymak zorundadır. Bankacılık Etik İlkeleri olarak adlandırılan bu ilkeler; “Dürüstlük”, “Tarafsızlık”, “Güvenilirlik”, “Saydamlık”, “Toplumsal Yararın Gözetilmesi ve Çevreye Saygı”, “Suç Gelirlerinin Aklanması ile Mücadele”den oluşmaktadır.²² Bankaların hukuki alandaki önemi konusunda en önemli ilke “suç gelirlerinin aklanması ile mücadele” konusundadır.

Bankaların yaptıkları tüm işlemler hukuk kurallarına uygun olmalıdır. Yapılan tüm faaliyetler kayıt altında tutulmaktadır. Toplumda fon arz eden ve fon talep eden taraflar arasında birleştiricilik ve aracılık rolü oynayarak yatırım ve tasarruf işlevlerini gerçekleştiren bankaların, aynı zamanda karaparanın aklanması, yolsuzluk ve benzeri suçlarla mücadeleyi önemli bir ilke olarak benimsemesi ve böylece hukuk alanına da katkıda bulunması gerekmektedir.

Yasadışı faaliyetlerden elde edilen rantların ve dolayısıyla gelirlerin yüksekliği, bu suçların işlenmesine olan cazibeyi artırdığı gibi, faillerin bu suçtan dolayı cezalandırılma veya ele geçirilme riskini göz ardı etmelerine de sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle günümüzde temeli ekonomik menfaat olan suçlarla savaşın başarısının büyük oranda bu suçların hayat damarı olan suç gelirlerini aklama ile mücadeleden geçtiği anlaşılmıştır.

Suç gelirlerinin aklanması ile ilgili yükümlülüklerine uyması için aşağıdaki hususlara gerçekleştirmesi zorunludur.²³

- Banka politikaları kurum ve kuruluşları suç geliri aklama işleminden uzak tutmalıdır,

²² TBB/Suç Gelirlerinin Aklanması ve Terörizmin Finansmanı ile Mücadelenin Önemi ve Türk Bankacılık Sisteminde Uygulama Kılavuzu/Eylül 2005, (t.y.), Erişim Tarihi: 20.05.2014, https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/KaraparaTBBKlavuz_Eylul2005.pdf, s.5.

²³ TBB/Suç Gelirlerinin Aklanması ve Terörizmin Finansmanı ile Mücadelenin Önemi ve Türk Bankacılık Sisteminde Uygulama Kılavuzu. s.79–80.

- Bankanın, servetlerinin ve fonlarının yasal yollardan kazanıldığına dair şüphe olan kişi ve kurumları müşterileri olarak kabul etmek için azami dikkat ve özeni göstermesi gerekmektedir,
- Müşteri hesapları sadece gerçek kişiler adına açılmalıdır,
- Müşteri tarafından açıkça belgelendirilmediği sürece üçüncü kişilerin müşteri adına işlem yapmasına izin verilmemelidir,
- Vekâletname ve talimatların mutlaka noter onayından geçtiği kontrol edilmelidir,
- Yapılan değerlendirmelerde bankaların müşterileri ile iş ve müşteri ilişkisine girmeden önce kişi ya da kurumların gelirlerini yasal yollarla edindiklerine emin olmalıdırlar,
- Çok iyi tanınan ve banka ile düzenli ilişkileri olan müşteriler dışında kalan müşterilere kiralık kasa tahsis edilmemelidir,
- Açılan hesapların fiziki olarak hesap açtıran kişi adına kullanılıp-kullanılmadığına azami özen gösterilmelidir.

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı üzere; bankalar suç gelirlerinin aklanması ve terörizmin finansmanının engellenmesi konularına özen göstermelidir. Özellikle yukarıda da belirtilmiş olan açılan hesapların gerçekten hesap açtıran kişiler adına kullanıldığına, bu hesapların kara paranın aklanması ya da terör örgütlerine finans sağlamak gibi usulsüz konularda kullanılmamasına dikkat edilmelidir.

3. Sosyal açıdan bankanın anlam ve önemine bakıldığında; kurumsal sosyal sorumluluk kavramı karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı banka ve diğer tüm işletmelerin sadece kar amacı gütmeyip topluma karşı sosyal sorumluluklarını da yerine getirmesi olarak tanımlanabilir.²⁴ Bankaların kurumsal sosyal sorumluluk ilkesine uyararak sadece karamacında olmaması, topluma faydalı olacak sosyal faaliyetlere

²⁴Cihan Becan, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi*, Erişim Tarihi: 18.05.2014, <http://josc.selcuk.edu.tr/josc/article/download/65/60>, s.18.

katılması gerekmektedir. Bu faaliyetlere örnek olarak sosyal sorumluluk projeleri, spor faaliyetleri, eğitim faaliyetleri verilebilir.

1.3.2. Bankanın Makro Düzeyde Anlam ve Önemi

Bankaların ülkeler için makro düzeydeki anlam ve önemini anlatabilmek için bankaların milli gelir üzerindeki etkilerine bakmak gerekmektedir.

Bankalar, finansal aracılık faaliyetlerini yürütürlerken, ellerindeki sermayeyi daha verimli alanlara aktarma yönünde çaba sarf ederler. Böylece sermayenin ekonomiye etkin dönüşümü ve buna bağlı olarak da yatırımlarda artış sağlanmaktadır. Bankaların verimli yatırımları teşvik etmesi sonucunda kişi başına düşen gelirden ve büyüme oranında artış olmaktadır.²⁵

1.4. Banka Türleri

Literatürde banka türleri genellikle faaliyet alanlarına ve kapsamlarına göre iki şekilde sınıflandırılmaktadır.²⁶

1.4.1. Faaliyet Alanlarına Göre Banka Türleri

Faaliyet alanlarına göre bankalar, merkez bankaları, ticaret bankaları, yatırım bankaları, kalkınma bankaları ve katılım bankaları olarak sınıflandırılabilir.²⁷

1.4.1.1. Merkez Bankaları: Emisyon yetkisine sahip olarak para arzını kontrol eden bankalardır. Bu nedenle merkez bankalarının para piyasasını

²⁵ Dilek Tandoğan, Hasan Öztürk, Bankacılık Sektörünün Ekonomik Büyüme ve Sürdürülebilir Ekonomik Kalkınma Üzerine Etkisi: Türkiye Ekonomisi Üzerine Nedensellik Testleri, Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi,, 2013, Cilt:XXXV, Sayı:II, s. 49-80

²⁶ Yağcılar, s.8-12.

²⁷ Yavuz Akbulak, Emre Kavaklı, Ayça Tokmak, *Kayıp Yıllar, Türkiye’de 1980’li Yıllardan Bu Yana Borçlanma Politikaları ve Bankacılık sektörüne Etkileri*, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2004, s.83.

düzenlemek, fiyat istikrarını sağlamak, bankacılık sistemini kontrol etmek, ülkenin altın ve döviz rezervlerini yönetmek gibi önemli görevleri vardır.

1.4.1.2. Ticaret Bankaları: Bankacılık sektöründe en çok karşılaşılan banka türü olup temelde klasik bankacılık faaliyetleri olan mevduat toplama ve kredi verme faaliyetiyle uğraşırlar. Başlıca fon kaynakları mevduat, kullanılan krediler ve öz kaynaklardır. Ticaret bankaları genel olarak tüm ticari faaliyetlere katılan bankalardır. Mevduat toplayan kredi kurumlarıdır.²⁸

1.4.1.3. Yatırım Bankaları: Devletlerin ve firmaların uzun vadeli fon ihtiyaçlarını karşılamaları için onların hisse senetleri ve tahviller gibi menkul kıymetlerini ihraç etmelerine aracılık eden kurumlardır. Yatırım bankaları menkul kıymet ihraç ederek uzun vadeli kaynak sağlamayı amaçlayan işletmeler ile yatırımcılar arasında aracılık yapan bankalardır.²⁹ Mevduat toplama yetkisine sahip olmayan yatırım bankaları, tahvil ihraç etmek ve kredi almak suretiyle elde ettikleri kaynakları, kendi nam ve hesaplarına menkul kıymet almak ve firmalara orta ve uzun vadeli yatırım ve proje kredisi sağlamak şeklinde kullanırlar. Yatırım bankaları, yatırım yaptıkları menkul kıymetleri daha sonra halka satmaları nedeniyle literatürde menkul kıymet taciri olarak da adlandırılırlar.³⁰

1.4.1.4. Kalkınma Bankaları: Gelişmekte olan ülkelerde yatırım sermayesi eksikliğini gidermek ve kalkınmada öncelikli bölgelere finansman sağlamak amacıyla kurulmaktadır. Bu tür bankalar, hükümetler veya uluslararası kurumlar tarafından sağlanan fonlar ve tahvil ihracı yoluyla kaynak temin ederler.³¹ Bunlar mevduat toplama yetkisine sahip değildirler.

²⁸ Aladağ, s.22.

²⁹ Aladağ, s.20.

³⁰ Akbulak, Kavaklı, Tokmak, s.83.

³¹ Öçal, Çolak, s.45-46.

1.4.1.5. Katılım Bankaları: Geleneksel bankacılık anlayışının dışına çıkarak faizden uzak kalmak isteyen kişilerin finansman ihtiyaçlarını karşılamaları, tasarruflarını değerlendirmeleri ve modern bankacılık hizmetlerinden yararlanmaları amacıyla faizle çalışan klasik bankalara alternatif olarak kurulan kuruluşlardır. “Özel Cari Hesap” ve “Katılma Hesapları” adı altında iki yöntemle fon toplayabilen özel finans kurumları, topladıkları bu fonları üretim desteği, bireysel finansman desteği, kâr zarar ortaklığı yatırımı, finansal kiralama ve mal karşılığı vesaikin alım-satımı şeklinde kullanılmaktadırlar.³²

1.4.2. Kapsamlarına Göre Banka Türleri

Kapsamlarına göre bankaları, özel bankacılık, perakende bankacılık, toptancı bankacılık, evrensel bankacılık, uluslararası bankacılık, holding bankacılığı ve kıyı bankacılığı olarak sınıflandırabiliriz.

1.4.2.1. Özel Bankacılık: Özel bankacılık (Private Banking) olarak adlandırılan hizmet türü, müşteri varlıklarının kişilerin belirlediği risk ve beklentilere göre özel olarak yönetilmesidir. Bu uygulamada banka tarafından müşterinin profili belirlenmek suretiyle, onun ihtiyaç ve yatırım tercihlerine göre kişiye özel alternatif ürünler sunulmaktadır. Özel bankacılık her türlü standart bankacılık, kiralık kasa ve gişe hizmetleri; repo işlemleri, sabit getirili menkul kıymetler ve yurt içi hisse senetleri alım-satımı gibi yatırım hizmetleri ile birikimlerin yabancı para ve menkul kıymetlerde değerlendirilmesi, türev ürünlerde yatırım, kişiye özel tasarlanmış kredi kartları, özel fonlar, kişiye özel hazırlanmış mevduat ürünleri ve opsiyon stratejileri gibi ürün ve hizmetleri kapsamaktadır.³³

1.4.2.2. Perakende Bankacılık: Perakende bankacılık, bireyler ve KOBİ’lerle gerçekleştirilen mevduat kabulü ve kredi sağlama faaliyetlerini

³² Yağcılar, s.12.

³³ Yağcılar, s.9.

kapsar. Bu işlemlerin her biri küçük tutarlı olup toplamda geniş hacimlidir. Tüketicilere yönelik perakende bankacılık ürünleri: Cari işlemler hesabı, yatırım amaçlı mevduat hesabı, tüketici kredileri, kredi kartları, mortgage kredileri, yatırım fonları vb.dir. KOBİ'lere yönelik perakende bankacılık ürünleri ise: Cari hesap, vadeli kredi ve kredi limitlerinden oluşmaktadır. Bu ürünlere ilave olarak perakendeci bankalar küçük işletmelere yönelik leasing vb. ürünler de sunmaktadırlar. Bu hizmetlerin karşılığında banka, faiz ve ücret geliri sağlamaktadır.³⁴

Perakende bankalar vadeli ve vadesiz mevduat hesapları, çek tahsilatı, akreditif, açık kredi kolaylıkları, kısa vadeli kredi, tüketici kredi kartları, kambiyo işlemleri, havale, yatırım yönetimi, müşteriler adına menkul kıymet alım-satımı gibi çok geniş bir yelpazeye yayılı küçük hacimli standart işlemler yapmaktadır.³⁵

1.4.2.3. Toptancı Bankacılık: Perakende bankaların aksine, toptancı bankacılık kapsamında az sayıda fakat yüksek hacimli işlemler gerçekleştirilir. Toptancı bankacılık, kurumsal bankacılık hizmetlerini de içerir. Finansal olmayan işletmeler, finansal nitelikli işletmeler (sigorta kuruluşları) ve hükümetin bazı kurumlarının faaliyetleri kapsamında yer alır. Bu kategoriye göre ayrıca, banka dışı finansal kurum olarak kabul edilen leasing, forfaiting ve factoring kuruluşları da girmektedir. Toptancı bankacılık, bankalar ya da diğer finansal kurumlar arasındaki çift yönlü aktiviteleri ifade eder.³⁶

1.4.2.4. Evrensel Bankacılık: Evrensel bankalar, tarihsel gelişimleri, örgüt yapıları ve stratejik yönelimleri itibariyle finansal sektör içerisinde çok ürün üreten firmalar olarak ortaya çıkmıştır. Kendi ana ülkelerinde evrensel bankalar hemen hemen tüm müşteri kitlelerini hedef almakta ve onlara her alanda uygun finansal hizmetler sunmaya çalışmaktadırlar. Kendi ülke

³⁴ Ali Ceylan, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Ekin Yayınları, 8.Baskı, Bursa, 2003, s.343.

³⁵ Perakende Bankalar, <http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazpazartesi16.doc>, s.5.

³⁶ Ceylan, s.343.

piyasalarının dışında ise çoğu faaliyetlerini uluslararası bankacılık, toptancı bankacılık ve menkul kıymet faaliyetleri alanlarında toplayarak genellikle daha sınırlı bir rekabet profili çizerler. Yabancı piyasalarda nadiren perakende bankacılık faaliyetlerinde buldukları da olur. Evrensel bankacılık, işletme finansmanını, sermaye piyasası ve yabancı para araçlarını ve hizmetlerini kapsayan çok geniş faaliyet alanlarını içine alır.³⁷

1.4.2.5. Uluslararası Bankacılık: Uluslararası bankalar, yabancı müşterilerine mahsup hesabı ve kredi fırsatları gibi finansal hizmetler sunan kuruluşlardır. Söz konusu yabancı müşteriler bireyler ya da şirketler olabilmekte, böylece her uluslararası banka iş yaptığı kişiler ile kendi çalışma prensiplerini oluşturabilmektedir. Uluslararası bankalarla çalışan işletmeler kendileri için oldukça maliyetli olabilecek uluslararası işlemleri kolaylaştırma amacı taşırlar. Ayrıca uluslararası bankalar ile çalışan firmalar, kendi faaliyetlerini uluslararası ölçeğe taşımak konusunda da bu bankalardan destek alabilmektedirler. Bireylerin uluslararası bankalarla çalışmaları ise birkaç nedene bağlı olmaktadır. Bunlardan ilki, kişilerin sahip oldukları parasal değerleri (mevduat, hazine bonosu, hisse senedi,..gibi) uluslararası bankalarda değerlendirmek suretiyle vergiden kaçınmasıdır. Diğer nedenler ise; uluslararası bankaların ulusal faiz dalgalanmalarından daha az etkileneceği, daha güvenli olacağı düşüncesi ve uluslararası bankalar tarafından mevduata verilen daha yüksek faizler olarak sıralanabilir.³⁸

1.4.2.6. Holding Bankacılığı: Holding bankacılığı, bir bankanın doğrudan veya dolaylı olarak bir ya da daha fazla bankaya sahip olması, bankayı kontrol etmesi veya bir bankanın sermayesinin çoğunluğunun bir holdingin kontrolünde olmasını ifade eder.³⁹

³⁷ Yağcılar, s.10.

³⁸ Yağcılar, s.10.

³⁹ Takan, s.21.

1.4.2.7. Kıyı Bankacılığı: Off-shore bankacılık olarak bilinir. Denetim ve vergilendirmenin en az düzeyde olduğu yerlerde konvertibl paralar üzerinden işlem yaparak çok uluslu şirketlere ve uluslararası girişimlere hizmet veren bankalardır. Euro-kredi sendikasyonları, yabancı tahvil ihraçları, faiz ve para swapları, fon yönetimi, leasing, factoring, forfaiting, altın ve döviz işlemleri başlıca faaliyet alanlarıdır.⁴⁰

⁴⁰ Yağcılar, s.11.

BÖLÜM 2: TÜRK BANKACILIK SİSTEMİ VE KURUMSAL YÖNETİM SÜRECİ

2.1. KURUMSAL YÖNETİM SÜRECİ

Kurumsal yönetim, “Corporate Governance” olarak ifade edilen İngilizce kavramın Türkçe karşılığıdır. “governance” kelimesi, denetlemek, yönetmek kavramlarını içinde barındırmaktadır.⁴¹ Çoğunlukla bu kelimenin Türkçe karşılığı olarak “yönetişim” kelimesi yerine “yönetim” kelimesi kullanılmaktadır. İngilizce “corporate” kavramı ise Türkçe’de “kurumsal” kelimesiyle karşılık bulmaktadır. SPK ve çeşitli resmi kurumların hazırladığı düzenlemelerde kavram, “Kurumsal Yönetim” olarak geçmektedir. Kurumsal yönetim basit haliyle "bir şirketin yönetiminde yer alan yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer pay sahipleri arasındaki ilişkiler dizini" şeklinde tanımlanabilir.⁴²

Kurumsal yönetim, bir kurumun amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmesini, beşeri ve mali sermayeyi çekmesini, etkin çalışmasını, böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân sağlayan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları takip etmesini ifade etmektedir. Kurumsal yönetimin esas amacı, tarafların karşılıklı hak ve sorumluluklarının belirlenmesi ve yatırımcı güveninin sağlanmasıdır. Bu kavramın evrensel kabul ve geçerliliği olan ilkeleri adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur.⁴³

⁴¹ Taner Davut Keküllüoğlu, *Hisse Senetleri İMKB’de İşlem Gören Ticari Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Bir Uygulama*, T.C.Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Sermaye Piyasası ve Borsa Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2008, s.3.

⁴² Keküllüoğlu, s.3.

⁴³ TÜSİAD, *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları, 2002, s.9

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ise kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır⁴⁴: Kurumsal yönetim; bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki çeşitli ilişkileri içermektedir. Ayrıca kurumsal yönetim ile şirketin hedeflerinin oluşturulduğu, bu hedeflere ulaşılması için gereken araçların belirlendiği ve performansın izlendiği bir yapı ifade edilmektedir. İyi bir kurumsal yönetim, yönetim kurulu ve yöneticilerin, şirketin ve pay sahiplerinin çıkarları doğrultusundaki hedeflere yönelmelerini teşvik eder ve etkili bir gözetim sağlar.⁴⁵

Kurumsal yönetim, işletme yönetiminden kâr elde etme ve pay sahiplerine dağıtma amacı taşıyan, geleneksel yönetim yapısının yanında, ilgili tüm menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarını da önemseyen bir anlayıştır. Bu anlayışın doğal bir sonucu olarak şirketi yönlendirecek misyon, her çeşit grubun çıkar ve amaçlarına uygun olarak hazırlanmalı ve şirket stratejileri de bunlarla uyumlu olmalıdır. Kurumsal yönetim, şirketle ilgili tüm menfaat sahibi gruplar için çıkarların gözetilmesine yönelik uyumlu ilişkilerin tesis edilmesini sağlayacak mekanizmaların geliştirilmesini içermektedir. Bu bağlamda kurumsal yönetim, farklı menfaat gruplarının yürürlükteki mevzuat çerçevesinde ve şirket düzenlemelerinde belirlenmiş hakları kullanarak şirket üzerinde kontrol kurduğu bir araç olarak da düşünülebilir.⁴⁶

2.1.1. Kurumsal Yönetim Sürecinin Tarihsel Gelişimi

Kurumsal yönetim kavramı, ilk olarak ABD’de ele alınmış, oradan İngiltere’ye geçmiş ve özellikle 1990’larda kıta Avrupa’sında ve tüm dünyada, özellikle de Asya’da önemli bir tartışma konusu olarak gündeme

⁴⁴ Keküllüoğlu, s.4.

⁴⁵ Gül Açık, “Bankalarda Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesi” (Elektronik Sürüm), Bankacılar Dergisi, Sayı 57, 2006, s.86.

⁴⁶ Veysel Kula, *Kurumsal Yönetim-Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*, İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim, 2006, s.30.

gelmiştir. Kurumsal yönetim kavramı, gelişmiş ülkelerde 1930'lerden başlayarak önem kazanmış ve özellikle son yıllarda OECD, Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar, ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle de birçok ülkede kurumların yönetim tarzını etkiler hale gelmiştir. Kurumsal yönetimin ortaya çıkışının en dikkate değer nedenleri arasında, son yıllarda dünya çapında başlatılan özelleştirmeler, emeklilik fonu reformları ve özel tasarruflardaki yoğun artış, 1980'lerdeki şirket satın alımlarının artması, 1997'deki Asya Krizi'nin tetiklediği finansal krizler, bunların uzun vadeli etkileri, son zamanlarda yaygınlaşan şirket skandalları ve başarısızlıkları sayılabilir. Kurumsal yönetim, tüm bu faktörlerin şirketler ve yatırımcılar üzerindeki olumsuz etkilerine bir çözüm ya da önlem olarak gündeme getirilmiştir.⁴⁷

Kurumsal Yönetim ile İlgili Önemli Tarihi Uygulamalar⁴⁸

- 1992-Cadbury Komitesi, kurumsal yönetim alanındaki ilk kodu Cadbury Raporu yayımladı.
- 1993-İngiltere' de kote şirketlerin “uygula, uygulamıyorsan açıkla prensibi” temelinde borsaya kurumsal yönetim uygulamalarını açıklamaları zorunlu hale getirildi.
- 1995-Yöneticilerin ücretlendirilmesi ile ilgili Greenbury Raporu yayımlandı.
- 1998-Hampel Raporu yayımlandı.
- 1998-İngiltere'de Birleşik Kod yayımlandı.
- 1998-Millstein Raporu yayımlandı.
- 1999-OECD, kurumsal yönetimle ilgili ilk uluslararası çalışma olan “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni yayımladı.
- 2002-Enron ve diğer skandallardan sonra ABD'de “Sarbanes Oxley Yasası” çıkartıldı.

⁴⁷ Keküllüoğlu, s. 8.

⁴⁸ Keküllüoğlu, s.22.

- 2003-İngiltere’de yönetim kurullarını ele alan Higgs Raporu yayımlandı.
- 2004-“OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” güncellenerek yeniden yayımlandı.

Yukarıda sayılan uygulamalar Kurumsal Yönetim Sürecinin gelişimi açısından oldukça önemlidir; ancak içlerinden OECD tarafından çıkartılmış ve sonraki yıllarda güncellenmiş olan “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” en önemlisidir.

OECD’nin kurumsal yönetimin incelenmesi amacıyla başlattığı çalışmalar çerçevesinde öncelikle 90’lı yılların ilk yarısında üye ülkelerin uygulamaları incelenmiş, uygulamalar hakkında bilgi toplanmış bunun sonucunda da belli alanlara (kamuyu aydınlatma, kamu politikaları vs.) yoğunlaşarak özel çalışmalar yapılmıştır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri iki bölümden oluşmaktadır.⁴⁹ Birinci bölümde sunulan ilkeler şu alanları kapsamaktadır:

- Etkili bir kurumsal yönetim çerçevesi temelinin tesisi,
- Pay sahiplerinin hakları ve esas sahiplik işlevleri,
- Hissedarların adil muamele görmesi,
- Kurumsal yönetimde çıkar sahiplerinin rolü,
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık,
- Yönetim kurulunun sorumlulukları.

Kitapçığın ikinci bölümünde ilkelerin genel mantığını anlamaya yardımcı olma amacı güden açıklayıcı notlar bulunmaktadır. Notlar, kurumsal yönetim ilkelerini daha işlevsel kılmak açısından yararlı olabilecek temel eğilimlere ilişkin açıklamalar içermekte, alternatif uygulama yöntemleri ve örnekler sunmaktadır.

⁴⁹ Cüneyt Kahraman, *Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri*, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul 2008, s. 32.

2.1.2. Kurumsal Yönetim Sürecinin İlkeleri

Kurumsal Yönetim temelde dört ilke üzerine kurulmuştur. Bunlar: adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirliktir.⁵⁰ Bu ilkeler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- **Adalet İlkesi:** Adillik ilkesi, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir.
- **Sorumluluk İlkesi:** Sorumluluk ilkesi, şirketin tüm paydaşlarına karşı sorumluluğunu ifade etmektedir. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 3. maddesine göre: “Kurumsal yönetim çerçevesi, paydaşların haklarını yasalarda ve ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ve paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.” Şirketlerin hissedarları için değer yaratırken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini içermektedir.
- **Şeffaflık (Açıklık) İlkesi:** OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 4. maddesi kurumsal yönetimde şeffaflık ilkesini: “Şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dâhil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmalıdır.” şeklinde ifade etmektedir. Şirketin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımı gerekmektedir. Çünkü yatırımcılar ancak tatminkâr düzeyde kaliteli bilgiye sahip oldukları durumda kaynaklarını etkin bir şekilde yönlendirme olanağı bulacaktır. Bu nedenle şirketin geçmiş dönem performansı, geleceğe yönelik amaçları ve karşılaşılabilecek önemli risklerin yatırımcılara duyurulması, iyi kurumsal yönetimin gereği olarak

⁵⁰ *Kurumsal Yönetim*, www.anadolu.edu.tr/sites/default/files/unite17.pdf, s.53–54.

değerlendirilmektedir. Şeffaflık ilkesi, yalnızca faaliyet sonrasında değil, faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında ve öncesinde de geri bildirim sağlanmasına için gerekli olanakların geliştirilmesine yönelik düzenlemeleri teşvik etmektedir.

- **Hesap Verebilirlik İlkesi:** Faaliyet öncesinde, sırasında ve sonrasında geri bildirim sağlanmasını içeren şeffaflık ilkesinin tersine hesap verebilirlik ilkesi kurumun faaliyet sonrası dönemini kapsamaktadır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 5. maddesinde, kurumsal yönetim uygulamaları ile şirket yönetiminin yönetim kurulu tarafından etkin bir şekilde denetlenmesi, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğünün olması gerektiği ifade edilmiştir. ve yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğünün olması gerektiği ifade edilmiştir.

Bu ilke, yönetim kurulunun üst yönetimin performansını bağımsız bir şekilde izleyebilmesini ve üst yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini gerektirmektedir. Bunun sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, yönetim kurulu ve üst yönetim arasında sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığı netleştirilmelidir. Aksi takdirde, karar verme gücünün hangi mercide olduğu, dolayısıyla bu kararlar için hesap verme yükümlülüğünün kimde olduğu belirsiz kalacaktır. Başka bir ifadeyle yönetim kurulu ve üst yönetim arasında etkin bir işbölümü, kurumsal yönetimde hesap verebilirlik ilkesinin vazgeçilmez koşuludur. Bu nedenle kurumsal yönetimle ilgili rapor ve kodlarda yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi ile ilgili düzenlemeler ağırlıklı bir yer tutmaktadır.

2.1.3. Kurumsal Yönetim Sürecinin Anlam ve Önemi

Başarılı piyasa ekonomilerinin en önemli unsurlarından biri olan kurumsal yönetim düzenleme ve uygulamaları, kurum ya da kuruluşların yöneticilerinin idari işlerden ve çalışanların performansından sorumlu olduğu bir yapıyı oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim sürecinin anlam ve önemini daha iyi kavrayabilmek için geleneksel (klasik) yönetim anlayışı ile kurumsal yönetim sürecinin karşılaştırılması gerekmektedir.

Kurumsal yönetimi, geleneksel yönetimden ayıran en önemli özellik yorum ve takdirlere dayalı olmayan bir yönetim yapısını ifade etmesidir. Geleneksel yönetimlerde mülkiyet ile kontrol fonksiyonları birbirinden ayrılmadığı için kurum ya da kuruluşun sahipleri, kurucuları ve yönetim kurulu üyeleri; pay sahiplerinin ve diğer menfaat sahiplerinin haklarını yeterince dikkate almayarak veya göz ardı ederek kendi yorum ve tercihlerine dayalı bir yönetim şekli sergilemektedirler. Geleneksel yönetimde çalışanların faaliyetlerinin denetimi, doğrudan şirket sahibinin ve yönetim kurulunun göreve getirdiği şirket içi denetim kurulları tarafından yerine getirilmektedir. Kurumsal yönetim anlayışında ise menfaat sahiplerine, şirketi yöneten sahip ve vekilleri, denetleme hak ve yetkisi tanınmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışında, şirket sahibi ve yönetim hesap verme sorumluluğu taşıırken; pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri de hesap sorma hakkına sahiptir.⁵¹

2.2. TÜRK BANKACILIK SİSTEMİ VE KURUMSAL YÖNETİM ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Türk Bankacılık Sistemi'nin geçmişi 19. yüzyıla kadar uzanmaktadır. Son yıllarda, bankacılık sektörü Türk finans kesiminde öncü bir role sahip olmuş ve Türkiye ekonomisinin finansal liberalizasyonuna yönelik yapısal değişikliklere katkıda bulunarak önemli bir gelişme göstermiştir. Türk

⁵¹ Keküllüoğlu, s.16–17.

ekonomisinin gelişimine bakıldığında mali sistemin yapılanmasında devletin ağırlıklı ve öncü bir rol üstlendiği görülmektedir.

Cumhuriyetin kuruluşu sonrasında, ulusal bir bankacılık sektörünün oluşturulması çalışmaları çerçevesinde, kamu sermayesinin ağırlıkta olduğu bankalar kurulmuş ve bu bankalar mevcut yabancı sermayeli bankalar ve daha sonra kurulan özel bankalarla Türk bankacılık sektörünü oluşturmuştur.

1980'li yıllarda başlayan mali liberalizasyon süreciyle bankacılık dâhil bütün mali sistemde yapısal değişiklikler uygulamaya konmuş, faiz oranları ve döviz kurlarındaki sınırlamaların kalkması da bu yapısal değişikliklerin hızla yerleşmesinde önemli rol oynamıştır. Reform niteliğindeki bu yapısal değişiklikler, bankacılık sektörü ile mali sistemin gelişmesini ve büyümesini sağlamıştır.⁵²

2.2.1. Türk Bankacılık Sisteminin Genel Yapısı ve Tarihsel Gelişimi

Türk bankacılığının tarihsel gelişimine bakıldığında Osmanlı'dan günümüze kadar geçen sürede, Türk Bankacılık Sektörünün ekonomik gelişme, ekonominin genel yapısı ve performansından oldukça fazla etkilendiği görülmektedir. Türk bankacılık sisteminin tarihi gelişim süreci aşağıda üç dönem olarak ele alınmıştır.

2.2.1.1. Cumhuriyet Öncesi Türk Bankacılığı

19. yüzyıl ortalarına, 1839 Tanzimat Dönemine, kadar Osmanlı Devleti'nde bankaya rastlanmamaktadır; ancak bu döneme kadar belli şehirlerde para değiştirmeyi meslek edinmiş sarrafların faaliyet gösterdiği görülmektedir. Türkiye'de ilk banka Osmanlı İmparatorluğu döneminde 1847 yılında

⁵² Yağcılar, s.107.

Galata'nın tanınmış iki bankerinin öncülüğünde İstanbul Bankası adıyla kurulmuştur.⁵³

Osmanlı İmparatorluğu'nda gözle görülür bankacılık, (Kırım Savaşı bitiminde imzalanan Paris Antlaşması sonrasında İmparatorluğa borç vermenin önünün açılmasıyla) 1856 yılında kurulan Osmanlı Bankası ile başlar. 1860'lı yıllarda, tarım finansmanının sağlanması için, Avrupa'daki gibi düşük faizle borç veren bankaların bulunmadığı dikkati çekmiş,1863 yılında çiftçilere kredi kaynağı yaratma girişimlerine başlanmış ve bugünkü Ziraat Bankası'nın temelini oluşturan Memleket Sandıkları kurulmuştur. Böylece Ziraat Bankası, milli bankacılığın ilk örneği olarak tarihe geçmiştir.⁵⁴

2.2.1.2. Cumhuriyet Sonrası Türk Bankacılığı

Cumhuriyet sonrası Türk Bankacılığının gelişim süreci beş döneme ayrılabilir:⁵⁵

- 1923 – 1932: Milli bankacılığın geliştiği dönem
- 1933 – 1944: Devletçilik ve devlet bankalarının kuruluş dönemi
- 1945 – 1960: Özel bankaların gelişme dönemi
- 1961 – 1979: Planlı dönem
- 1980 – 1990: Bankacılıkta serbestleşme ve dışa açılma dönemi
- 1990 sonrası: Holding bankacılığı ve hazine finansörlüğü dönemi

⁵³ Güller Şahin, s.7.

⁵⁴ Nefise Kaya, *1980 Sonrası Yabancı Banka Girişlerinin Türk Bankacılık Sektöründeki Yeri ve Yabancı Bankaların Oluşturabilecekleri Avantajlar ve Dezavantajlar*, T.C. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Niğde 2010, s.35.

⁵⁵ Hakan Tanyıldız, *Türk Bankacılık Sisteminde Basel II Kriterleri Çerçevesinde Risk Yönetimi*, T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2007, s.4.

Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte ülkemizde milli bankacılık anlayışı gelişmeye başlamıştır. Bu yıllarda özel sektörün yeterli sermaye birikimine sahip olmaması devlet teşvikini zorunlu kılmıştır. Bir yandan devlet eliyle bankalar kurulurken diğer yandan özel şahısların da banka kurmaları teşvik edilmiştir. 1923–1932 yılları arasında bankacılık sektöründeki gelişmeler İzmir İktisat Kongresi'nde dile getirilen görüş ve öneriler doğrultusunda gerçekleşmiş, bu dönemde ekonomik gelişmenin sağlanabilmesi için bankacılık sektörünün önemi vurgulanarak ulusal bankacılığın geliştirilmesine çalışılmıştır. Türkiye İş Bankası'nın, (sonradan Sümerbank'a devredilen) Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası'nın, Emlak ve Eytam Bankası'nın kurulmaları, tarım sektörünün desteklenmesi amacıyla Ziraat Bankası'nın sermayesinin artırılması hep bu dönemde gerçekleşmiştir. Bu dönemdeki bir diğer gelişme ise Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın kuruluşudur.⁵⁶

1930'lu yılların ortalarında devletçilik görüşünün benimsenmesi ile Sümerbank, Belediyeler Bankası, Etibank, Denizbank, Halk Bankası ve Halk Sandıkları kurulmuştur. 1936 yılında ilk bankacılık kanunu olan 2999 sayılı Bankalar Kanunu yürürlüğe girmiştir.⁵⁷

1939–1945 döneminde İkinci Dünya Savaşı'nın etkisiyle ekonomide yaşanan durgunluk bankacılık sektörüne de yansımıştır. 1945–1959 dönemi ise ülkemizde özel bankaların geliştiği bir dönemdir. Bu dönemde liberal ekonomi politikaları benimsenmiş, Yapı ve Kredi Bankası, Garanti Bankası, Akbank, Pamukbank ve Türkiye Sinaî ve Kalkınma Bankası kurulmuştur. Türkiye Bankalar Birliği'nin kurulması da 1958 yılında gerçekleşmiştir. Planlı dönem olarak adlandırılan 1960– 1980 yılları arasında yaşanan başlıca gelişmeler ise: Bankacılık sektöründe devlet kontrolü ve etkisinin hissedilmesi, ikisi ticari olmak üzere yeni bankaların kurulması, şube

⁵⁶ Şahin, s.9–10.

⁵⁷ Yağcılar, s.106.

bankacılığına önem verilmesi, özel ticaret bankalarının büyük bölümünün holding bankası haline gelmesidir.⁵⁸

24 Ocak 1980 Kararları, Türk bankacılık sektöründe dönüm noktası olmuştur. Bu kararlar ile yurtiçi yatırımlarının ve tasarrufların teşvik edilmesi bankacılık sistemini olumlu yönde etkilemiştir. Bu dönemde “yapısal uyum ve dışa açık piyasa ekonomisi güdümünde liberalizasyon” programı finansal kesimdeki reformların da belirleyicisi olmuştur.⁵⁹

1989 yılında çıkartılan 32 sayılı karar ile döviz işlemleri ve sermaye hareketlerinin serbest bırakılması, 1980 sonrası dönemde Türk bankacılık sektörünü ilgilendiren gelişmeler açısından çok önemlidir. Bankalar arası rekabet özellikle bu dönemde şiddetlenmeye başlamıştır. Rekabeti arttıran nedenlerin en önemlisi: Türk bankacılık sistemine yeni bankaların girişidir. Yeni bankaların ayırıcı özelliği, genellikle yabancı sermaye katılımıyla kurulmaları ve daha çok yatırım bankacılığına yönelmiş olmalarıdır. Rekabetin artması bankaları yeni mali ürünler pazarlamaya, maliyetleri düşürücü önlemler almaya, sermaye piyasalarındaki faaliyetlerini geliştirmeye ve otomasyona yöneltmiştir.⁶⁰

1989 yılı ağustos ayında çıkarılan 32 sayılı karar ile:

- Liberal bir döviz sistemi yaratarak ortak pazar ve diğer mali piyasalarla bütünleşmeyi kolaylaştırmak,
- Menkul kıymetlerin yurtiçi ve dışında alım-satımları önündeki engelleri kaldırarak sermaye piyasalarının gelişimine yardımcı olmak,
- Sermaye hareketlerini serbestleştirmek, bu şekilde bankaların yurtdışından kredi bulmasını sağlamak amaçlanmıştır.

⁵⁸ Yağcılar, s.106.

⁵⁹ Burak Yücel, Türk Bankacılık Sektörü'nün Avrupa Birliği Bankacılık Sektörü'ne Uyum Süreci: Bu Süreçte Yapılan Eğitim Faaliyetleri ve Bir Alan Araştırması, T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Bankacılık Eğitimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007, s.11.

⁶⁰ Yağcılar, s.5.

1990 sonrası dönemde Türkiye ekonomisinde artan yapısal sorunlar bankacılık sektörünü de olumsuz etkilemiştir. Yurt içi tasarruf eğiliminin gerilemesi Türk Lirası tasarruf cinsinden mali sistemi küçültmüş, kamu kesiminin tasarruf açığının artması ile kamu kesimi mali sistemden daha çok kaynak talep eder olmuştur. Bu gelişmeler faiz oranları üzerinde ciddi bir baskı oluşturmuş, faiz oranlarının daha da yükselmesini önlemek amacıyla hem Merkez Bankası kaynaklarına hem de yurt dışı borçlanmaya ağırlık verilmiştir. Türk Lirası'nın yabancı paralar karşısında değer kazanması ve reel faiz oranlarının artışının da etkisiyle kısa vadeli sermaye girişi hızlanmış ve kamu kesiminin finansmanında önemli bir kaynak temin edilmiştir.

Kaynak kıtlığına rağmen yurtiçi talep artışına bağlı büyüme politikası; iç dengeler yanında dış dengelerin de bozulmasına neden olmuş, giderek büyüyen makro dengesizlikler 1994 yılında ciddi bir krize neden olmuştur. Bu gelişmeler mali sistemin de dikkati çeken bir hızla daralmasına yol açmıştır. Ekonomik faaliyetlerin yavaşlaması yanında Türk Lirası'nın yabancı paralar karşısında hızlı değer kaybı, enflasyonist beklentiler nedeniyle ekonomik birimlerin nakit tercihlerinin artması, mali sektöre duyulan güvenin azalması nedeniyle kaynakların sektör dışına çıkması ve bankacılık sisteminin net dış borç ödemesi mali sistemin küçülmesinin başlıca nedenleri olmuştur.⁶¹

Bankacılık sektörünün 1994 krizinden ciddi boyutta etkilenmesinin en önemli nedeni, 1989–1993 döneminde izlenen düşük döviz kuru ve yüksek faiz politikalarının sona ermesi ile kâr oranlarının düşmesidir. Diğer yandan, ekonomik ve politik istikrarsızlığın yoğunlaşmasından dolayı, belirsizliğin ve riskin artması da bankacılık sektörünün etkinliğini azaltmıştır. Sektörde yaşanan kriz, zaten kötü yönetilen, mali bünyeleri zayıf olan bankaların ve kurumların iflasını hızlandırmış, krizle gelen şok, bankacılık sektörünün toplam varlıklarını azaltmış, ayrıca aktif ve pasif yapılarında değişikliklere

⁶¹ Yağcılar, s.110.

yol açmıştır. Krizle hızla küçülen bankacılık sisteminde öz kaynaklar erimiş, banka sistemine olan güven büyük ölçüde sarsılmıştır. Güvenin yeniden tesis edilmesi için tam sigorta uygulaması ile tasarruf mevduatına devlet güvencesi getirilmiştir. Böylece bankacılık sektörüne güven yeniden sağlanarak mali kesimde kriz bir süreliğine aşılmıştır.⁶²

Haziran 1999 yılında Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) ve Avrupa Birliği (AB) kriterlerine uygun 4389 sayılı Bankalar Yasası çıkarılmıştır. Bu yasa ile Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu'nun (BDDK) oluşumu tamamlanmış, görev ve yetkileri düzenlenmiş, sektöre yeni banka katılması, şube açılması, bankacılık yapma yetkisinin iptali veya Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) devredilmesi gibi temel konular, yeniden ele alınmıştır. Böylece çağdaş bankacılığın bir gereği olarak, sisteme yönelik politik müdahalelerin en aza indirilmesi amaçlanmıştır. Yapılan bu değişiklikler, sisteme ve sektöre olan güvenin tazelenmesi, mali sistem dışında değerlendirilen tasarrufları sisteme çekmesi, sektördeki birleşme ve yeniden yapılanmaları hızlandırması açısından büyük önem taşımaktadır.⁶³

2.2.2. Türk Bankacılık Sisteminde Temel Bankacılık Türleri

2.2.2.1. Yatırım Bankacılığı: Yatırım bankaları, menkul değerler ihraç ederek uzun vadeli fon sağlamak ihtiyacında olan firmalar ile tasarruflarını menkul değerlere yatırmak arzusunda olan tüzel ve/veya gerçek kişiler arasında aracılık yapan, tasarrufların firmaların çıkarmış olduğu tahvil ve hisse senetlerine kanalize olmasına katkıda bulunan aracı kurumlardır. Yatırım bankaları genel olarak sanayi sektörüne uzun vadeli kredi ve/veya sermaye sağlayan bankalardır. Bunun yanı sıra yatırım bankaları,

⁶² Oğuz Yıldırım, Semail Ülgen, "Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi", Finans-. Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, Sayı: 504, Mart 2006, Erişim Tarihi: 05.11.2013, 193.255.184.8/tezpdf/19444.pdf.

⁶³ Yücel, s.14.

yatırımcıya yatırım, menkul değerler ve finansman kolaylıkları konusunda danışmanlık da yapmaktadır.⁶⁴

2.2.2.2. Kalkınma Bankacılığı: Kalkınma bankaları, gelişmekte olan ülkelerde, yatırım sermayesi açığını gidererek ve bunun yanı sıra teknik açıdan yardımda bulunarak, girişimcilerin temel endüstri dallarına yönelmelerini sağlar. Böylece endüstrileşme dolayısıyla da kalkınma sürecini hızlandırmayı üstlenen bankacılık türüdür.⁶⁵

Kalkınma bankaları ile yatırım bankaları birbirlerine çok benzerler. Yatırım bankaları, tasarruf birikimlerinin olduğu gelişmiş ülkelerde küçük yatırımcıdan kaynak toplayarak bunu yatırımcıya aktarmaktadır. Kalkınma bankaları ise sağladığı iç ve dış kaynaklar ile yatırım yapacak olan firmalara orta ve uzun vadeli krediler açmaktadır.⁶⁶

2.2.2.3. Ticaret (mevduat) Bankacılığı: Ticaret bankacılığı, genel olarak mevduat kabul eden kredi kurumları olarak adlandırılmaktadır. Bütün ticaret bankalarının borç almak ve borç vermek şeklinde belli başlı iki fonksiyonu bulunmaktadır. Borç almak çoğu zaman mevduat şeklinde, borç vermek ise iskonto şeklinde ortaya çıkar. Bu bakımdan ticaret bankalarına aynı zamanda mevduat ve iskonto bankaları da denilmektedir.⁶⁷

Ticaret bankaları kâr amacı güden işletmelerdir. Faiz serbestisinin olduğu bir ortamda bankaların mevduatlara verecekleri faiz oranlarını rekabet koşulları belirlemektedir. Bir banka mevduata mümkün olduğunca düşük faiz vermek, verdiği kredilerden ise en yüksek geliri elde etmek ister. Ancak mevduata vereceği faizin düşük tutulması, mevduat sahiplerinin başka bankaları tercih etmesine sebebiyet verebileceği gibi, vereceği krediden talep edeceği faiz oranının yüksekliği de kredi talep edenleri başka

⁶⁴ Öçal, Tezel, s.24.

⁶⁵ Parasız, s.233.

⁶⁶ Gülhan, s.58.

⁶⁷ Öçal, Çolak, s.37.

bankalara yönlendirebilir. Ayrıca, topladığı mevduata verdiği faiz oranlarını ne kadar yüksek tutarsa o kadar fazla mevduat toplayabilecek ve o kadar fazla kredi verebilecektir. Öte yandan mevduat faiz oranlarını yüksek tutması, topladığı mevduatın maliyetini de arttıracaktır. Kısacası, bir banka kendisi için en iyi şartlarda mevduat toplayarak ve kredi vererek kârını maksimize etmeye çalışmaktadır.⁶⁸

2.2.2.4. Ziraat Bankacılığı: Tarımsal üretim, riski yüksek olan üretim türüdür. Çünkü doğanın olumsuz etkilerine son derece açık bir ortamda yapılmaktadır ki bu şartlar, tarımdan elde edilen gelirlerin düzensiz olmasına neden olabilmektedir. Bunun sonucu olarak da çiftçiye bir ticari bankanın kredi verilebilirliği oldukça düşüktür. Ancak yapılan üretimin önemi, devletleri, tarım sektörünü desteklemeye ve özel kesimin istekli olmadığı ziraat bankacılığı alanında faaliyet göstermeye itmiştir. Tarımsal kredilerin bu tür özellikler taşıması, çiftçilerin düşük faizli kredi talepleri ve istikrarsız tarımsal üretimin gidişine uyacak kredi kurumlarına ihtiyaç duyulması neticesinde ülkemizde 1863 yılında Ziraat Bankası kurulmuştur. Ziraat Bankası'nın kuruluş amacı, çiftçinin kalkınmasını sağlamak ve tarım sektörünün gelişmesini desteklemek amacıyla üreticiye kredi sağlamaktır.⁶⁹

2.2.2.5. Merkez Bankacılığı: Bankacılık tarihine bakıldığında merkez bankalarının ilk modern bankaların kurulmasından sonra yaşanan deneyimler neticesinde ortaya çıktığı görülmektedir. Merkez bankalarının ortaya çıkış nedenleri aşağıda kısaca sıralanmıştır.⁷⁰

- Kâğıt para kullanımının yaygınlaşması,
- Para sistemlerinin banknota dayanmaya başlaması,
- Piyasada faaliyet gösteren birden çok ticari bankanın banknot çıkarmasının sakıncalı olması,

⁶⁸ Gülhan, s. 56.

⁶⁹ Gülhan, s.56.

⁷⁰ Gülhan, s.53.

- Banknot çıkarma işleminin tek bir banka tarafından yapılması zorunluluğu.

Türkiye’de, Merkez bankası fonksiyonlarını yerine getiren ilk banka yabancı sermayeli olan Bank-ı Osmanî olmuştur. Banka, 4 Şubat 1863 tarihinde yayımlanan bir fermanla Bank-ı Osmanî Şahane adını almış, bankaya merkez bankasına özgü yetki ve işlevler verilmiş ve banka ile bir sözleşme yapılmıştır. Ülkemizde yabancı sermaye ile kurulan Osmanlı Bankası’na kurulduğu yıl olan 1863’te banknot çıkarma imtiyazı verilmiştir; ancak bu banka gerçek anlamda bir merkez bankası olmaktan uzak kalmıştır. Ülkemizde nihai kredi kurumu rolünü oynayan Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, 11 Haziran 1930 tarih ve 1715 sayılı kanunla kurulmuş ve 3 Ekim 1931 tarihinde de faaliyete geçmiştir.⁷¹

Merkez Bankalarının temel işlevleri:⁷²

- Ülkenin ekonomik kalkınmasını desteklemek,
- Reeskont faiz oranlarını belirlemek,
- Açık piyasa işlemleri yapmak,
- Zorunlu karşılıklar ve umumi dispoñibilite (hazır para) ile ilgili usul ve esasları belirlemek,
- Ülke altın ve döviz rezervlerini yönetmek,
- Ödeme, menkul kıymet transferi yapmak, mutabakat sistemleri kurmak ve bunların kesintisiz işlemlerini sağlamak,
- Para piyasasını ve paranın dolaşımını düzenlemek,
- Hazine işlemlerini yerine getirmek,
- Türk parasının değerini korumak için hükümetle ortaklaşa tüm önlemleri almak,
- Para ve kredi politikasını, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun bir tarzda yürütmek,
- Hükümetle işbirliği içinde ulusal paranın iç ve dış değerini korumak,

⁷¹ Gülhan, s.53.

⁷² <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/banka/fonksiyon.html>.

- Ulusal paranın hacim ve tedavülünü düzenlemek,
- Bankalara ödünç para verme işlemini yürütmektir.

2.2.3. Kurumsal Yönetim Sürecinin Türk Bankacılık Sistemi Açısından Önemi

Bankacılık sektörü açısından kurumsal yönetim, bankaların faaliyetlerinin yönetim kurulları ve üst yönetim tarafından idare edilme biçimini ifade eder. Kurumsal yönetim ile klasik yönetim anlayışından farklı olarak bankacılık sektöründe aşağıda sıralanmış olan unsurlar hedeflenmektedir:⁷³

- Kurumsal hedeflerin belirlenmesi,
- Günlük faaliyetlerin yürütülmesi,
- Pay sahiplerine karşı hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesi ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesi,
- Kurumsal faaliyetlerin ve davranışların, bankaların mevcut yasa ve düzenlemelere uyarak daha güvenilir ve sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermeleri beklentisi ile uyumlu hale getirilmesi,
- Mevduat sahiplerinin çıkarlarının korunması amaçlanmaktadır.

Etkili kurumsal yönetim uygulamaları, bankacılık sektörünün ayrıca ekonominin bütününün düzgün işleminde büyük önemi bulunan bankacılık sistemine olan güvenin yaratılması ve korunmasının vazgeçilmez bir unsurudur. Zayıf kurumsal yönetim, bankaların iflas etmelerine yol açabilir. Banka iflasları, mevduat sigorta sistemine olası etkileri, yayılma riski ve ödeme sistemlerinin etkilenmesi gibi muhtemel makroekonomik etkileri nedeniyle ciddi sonuçlar ve kamu maliyetleri doğurabilmektedir. Buna ek olarak zayıf kurumsal yönetim, bir bankanın mevduatı dâhil olmak üzere aktifini ve pasifini gereği gibi yönetebilmesine dair piyasanın

⁷³ Esra Nemli Çalışkan, Başak Turan İçke, *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu*, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü, s.128.

güvenini yitirmesine yol açabilir ve bu durum bankaya hücumu veya bir likidite krizini tetiklemektedir.⁷⁴

Sağlam bir kurumsal yönetim sürecinin oluşturulması ve uygulanması bankaların güvenli ve etkin işleyişinde etkili olacaktır. Ancak yetersiz ve gerektiği gibi uygulanamayan kurumsal yönetim süreci bankaların risk profilini olumsuz yönde etkileyecektir. Üst yönetimin ve yönetim kurulunun uygulanacak politikaları oluşturma, yürürlüğe sokma ve politikalara uyumu denetlemeye ilişkin görevleri bankanın en önemli unsurlarındandır. Bu görevlerin üst yönetimce etkili olarak yerine getirilmesi yani sağlam bir kurumsal yönetim sürecinin oluşturulması ve uygulanması bankacılık sisteminin verimli ve etkili olmasına katkı sağlayacaktır. Bunun yanı sıra mevduat sahiplerinin korunması ve böylece de bankanın güvenilirliğinin artması söz konusu olacaktır.⁷⁵

Kurumsal yönetim sürecinin etkili olarak uygulanabilmesi için ülkede uygun ve etkili hukuki, düzenleyici ve kurumsal alt yapının bulunması gerekmektedir. Bankalarda kurumsal yönetim süreci uygulamalarını hayata geçirmekle görevli yönetim kurulu üyeleri, pozisyonlarının gerektirdiği vasıflara sahip olmalı, kurumsal yönetimdeki rollerini kavramalı ve bankanın faaliyetleri hakkında güvenilir biçimde muhakeme yürütebilmelidirler. Bankalar, yönetimin görüşlerinden, politik çıkarlardan ve uygun olmayan dış çıkarlardan bağımsız karar verebilecek, yeterli sayıda ve uygun kompozisyonda yönetim kurulu üyesi görevlendirmelidir. Buna ek olarak yönetim kurulu, bankayı, baskın veya hâkim hissedarların banka ve bankanın pay sahiplerine zarar veren veya onların çıkarlarına uygun olmayan yasa dışı veya uygunsuz eylemlerinden ve baskılarından korumakla yükümlüdür.⁷⁶

⁷⁴ Açıkel, s.87.

⁷⁵ Açıkel, s. 87.

⁷⁶ Arzu Ulugay, *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bankalardaki İç Denetim Sistemi Üzerine Etkileri*, T.C.Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, Niğde 2010, s.10.

Bağımsızlık ve nesnellik, yönetim kurulunda icrada görevli olmayan nitelikli yöneticilere görev verilmesiyle veya idari görevi olmayan bir denetim kurulunun oluşturulmasıyla geliştirilebilir. Bu uygulama; özellikle de üst yönetimin veya politik etkilerin yönetim kuruluna hâkim olması riskinin bulunması, (içerden öğrenenlerin veya hâkim hissedarların kişisel çıkarlarına uygun olsa da) bankanın yararına olmayacak bir karar çıkarılması konusunda kurula baskı yapılması veya önemli konuların tartışılırken çıkar çatışmalarının ortaya çıkabileceği durumlarda önem kazanır. Nitelikli bağımsız üyelerin farklı iş kollarında edindikleri tecrübeler sayesinde, bankaya yönetim stratejilerini geliştirebilecek yeni bakış açılarını kazandırabilirler. Örneğin yerel koşullara ışık tutabilirler, ayrıca yöneticilik tecrübeleri ile bankaya fayda sağlayabilirler⁷⁷.

Kurumsal yönetim sürecinin etkili olarak bankacılık sektöründe uygulanabilmesi için yönetim kurulunun, bankanın veya kurumun bütününe iletilen stratejik hedeflerini, kurumsal değerlerini onaylaması ve denetlemesi gerekmektedir. Yönetim kurulu, pay ve mevduat sahiplerinin çıkarlarını göz önünde bulundurarak stratejik hedefleri ve yüksek profesyonel davranış standartlarını belirlemeli, bu hedeflerin ve standartların örgüte duyurulmasını sağlamalıdır. Kurumsal kültürün profesyonel davranışı teşvik edecek biçimde hayata geçirilmesi, değerlerin ve profesyonel standartların yazılı hale getirilmesi kadar veya ondan da önemlidir. Bu bakımdan, yönetim kurulu “en üst noktadaki yaklaşım”ın belirlenmesinde ve kurul, üst yönetim ve diğer personel için geçerli olan kurumsal değerlerin ve profesyonel standartların onaylanmasında öncülük etmelidir. Yüksek profesyonel standartların tutarlı biçimde uygulanması, bankanın günlük ve uzun vadeli faaliyetlerine ilişkin güvenilirliğini artıracaktır.⁷⁸

Yönetim kurulu, profesyonel davranışı ve bütünlüğü geliştirmek üzere üst yönetimin stratejik politikalar ve prosedürler oluşturmasına, aynı zamanda,

⁷⁷ Açıklık, s.89–90.

⁷⁸ Çalışkan, İçke, s.128–129.

kurumsal yönetimin kalitesini düşürebilecek faaliyetlerden kaçınarak ilişkileri veya durumları engelleyecek politikaları uygulamaya koymasına imkân vermelidir.

2.2.4. Yasal Düzenlemeler

Ülkemizde bankacılık sektöründe kurumsal yönetimin yaygınlaşmasına yönelik yapılan çalışmalar: Türk Ticaret Kanunu ve Bankacılık Kanunundaki düzenlemeler, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun yönetmelikleri, Türkiye Bankalar Birliği'nin çalışmaları, Sermaye Piyasası Kurulu ve Borsa İstanbul'un düzenlemeleridir.

2.2.4.1. BDDK'nun Düzenlemeleri

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından 2006 yılında yayınlanmış olan Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmeliğe göre kurumsal yönetim ilkeleri aşağıdaki başlıklarda toplanmıştır:⁷⁹

a) Banka içinde kurumsal değerlerin ve stratejik hedeflerin oluşturulması: Bankanın yönetim kurulu bankanın misyonu ile vizyonunu⁸⁰ belirlemeli ve kamuya duyurmalıdır. Yönetim kurulu, öncelikle bankanın devamlılık arz eden faaliyetlerini yönlendirecek stratejileri belirlemeli, kendisi, üst yönetim ve diğer personel adına kurumsal değerlerin ve etik kuralların oluşturulmasında öncülük etmelidir. Oluşturulacak kurumsal değerler ve etik kurallar, problemlerin zamanında ve gereğince değerlendirilmesinin önemini yansıtmalı, hem banka içi hem de banka dışı işlemlerde rüşvet, yolsuzluk gibi yasa dışı ve etik olmayan

⁷⁹ B.D.D.K. Kurumsal Yönetim İlkeleri, , s.5-7, Erişim Tarihi:05.11.2013, http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/mevzuat/bankacilik_kanununa_iliskin_duzenlemeler/1682_kurumsal_yonetim_yonemligiislenmishali.pdf.

⁸⁰ Misyon: Bir kurumun varlık nedeni ve amacıdır. Vizyon ise kurumun geleceğe dönük hedefleridir. Vizyon, varmak istediğimiz noktayı gösterirken misyon bugün o yolda neleri, nasıl yaptığımızı anlatır.

davranışların önüne geçilmesine yönelik olmalıdır.

Yönetim kurulu, sürekli ve etkin bir şekilde, bankanın hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve performansını değerlendirmelidir. Yönetim kurulu, banka faaliyetlerinin kanuna, kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuata, ana sözleşmeye ve banka içi düzenlemeler ile oluşturulan politikalara uygunluğunu izlemelidir. Gereken durumlarda gecikmeden ve mümkün ise sorun ortaya çıkmadan önlemler almalıdır.

b) Banka içinde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi ve uygulanması: Yönetim kurulu, yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yönetimin yetki ve sorumluluklarını belirlemeli, üst düzey yönetimin faaliyetlerini ve yönetim kurulu tarafından belirlenen politikalara üst düzey yönetim tarafından uyulup uyulmadığını izlemelidir.

Bankanın kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurumsal yönetim komitesi oluşturulmalıdır. Komitenin başkanları icracı görevleri bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmelidir. Komite yaptığı tüm çalışmaları yazılı hale getirmeli ve tüm çalışmaların kaydını tutmalıdır.

c) Yönetim Kurulu üyelerinin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesi ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olarak banka faaliyetleri hakkında bağımsız değerlendirme yapabilmesi: Yönetim Kurulunun üstlendiği görevler aşağıda sıralanmıştır.

a) Faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütmeli,

- b) Düzenli aralıklarla üyelerin atama ve seçimleri dahil olmak üzere kendi yönetim uygulamalarının etkinliğini değerlendirmeli, eksikliklerin veya zayıflıkların tespiti halinde gerekli değişiklikleri yapmalı,
- c) Banka üst yönetimini sorgulamalı ve yönetimden yeterli açıklama alabilmeli,
- ç) Tarafsız tavsiyelerde bulunmalı,
- d) Her türlü etkiden ve çıkar çatışmalarından bağımsız olarak karar verilebilmesini teminen yeterli sayı ve kompozisyonda üyeden oluşmalı,
- e) Üye sayısı, üyelerin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve gerekli komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine olanak sağlayacak şekilde belirlenmeli,
- f) Diğer kuruluşlarla olan ilişkilerinde menfaat çatışmalarına ve yükümlülük altına girmekten kaçınmalı,
- g) Banka politikaları ve kurum içi iletişim kanallarının oluşturulması, kurumsal amaçların gerçekleşmesinde kaydedilen ilerlemelerin izlenmesi için üst düzey yönetim ile düzenli olarak toplanmalıdır.

d) Üst düzey yönetimin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek nitelikleri taşıması ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olması: Üst düzey yönetim, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmadıkları alanlara atanmamalıdır. Üst düzey yönetim görevlerini adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütmelidir. Üst yönetim banka işlerinin misyon, vizyon, hedefler, politikalar çerçevesinde yürütülmesini sağlamalı, yönetim kurulunun onayladığı finansal ve operasyonel planlara uygun olarak hareket etmeli, görevlerini yerine getirirken kanuna, kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuata, ana sözleşmeye ve banka içi düzenlemelere uymalıdır.

e) Bankanın müfettişleri ile bağımsız denetim elemanlarının çalışmalarından etkin olarak yararlanması: Yönetim kurulu, banka müfettişleri ile bağımsız denetim elemanlarının bulgularını, üst düzey

yönetimden aldığı banka faaliyetlerine ve performansına ilişkin bilgilerin doğruluğunun kontrolünde kullanılmalıdır. Denetçilerin bağımsızlıkları ile itibarlarına katkı sağlayacak önlemler alınmalıdır. Üst yönetim, banka müfettişleri ile iç kontrol elemanlarının tüm bulgularını zamanında ve etkin bir şekilde kullanılmalı ve saptanmış problemlerin üst düzey yönetim tarafından zamanında düzeltilmesini sağlamalıdır.

f) Ücret politikalarının bankanın etik değerleri, stratejik hedefleri ve iç dengeleri ile uyumun sağlanması: Banka faaliyetlerinin kapsamı ve yapısı ile stratejileri, uzun vadeli hedefleri ve risk yönetim yapılarına uyumlu, aşırı risk alımını önleyici ve etkin risk yönetimine katkı sağlayacak yazılı bir ücretlendirme politikası oluşturulmalıdır. Yönetim kurulu, ücretlendirme politikasının etkinliğinin sağlanmasını teminen ücretlendirme politikasını yılda en az bir kez gözden geçirmelidir.

g) Kurumsal yönetimde şeffaflık sağlanması: Banka tarafından, pay sahipleri, mudiler, piyasa katılımcıları ve kamuoyunun bankanın yapısı ve amaçları hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaları sağlanmalı, böylelikle, üst yönetimin banka yönetimindeki etkinliklerini değerlendirebilmelerine imkân tanınmalıdır. Bilgiler ilgili kişi ve kurumların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, tam, anlaşılır, tarafsız, kolay erişilebilir ve eşit bir şekilde kamuoyunun kullanımına sunulmalıdır.

2.2.4.2. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilk olarak 2003 yılında yayınlanan, daha sonra 2005 yılında geliştirilmiş olan Kurumsal Yönetim İlkeleri ülkemizdeki bankalar için kurumsal yönetim konusunda en kapsamlı çerçeveyi sunmaktadır.

10.12.2004 tarih ve 48/1588 sayılı SPK kararı ile hisse senetleri Borsa İstanbul'da işlem gören bankaların SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumları konusunda Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlamaları yükümlülüğü getirilmiştir.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri: Pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.⁸¹

a) Pay Sahipleri: Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kâr payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır.

b) Kamunun Aydınlatılması ve Şeffaflık: Bankaların pay sahiplerine yönelik bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler belirlenmektedir. Dünyadaki güncel gelişmeler ve ülkemiz koşulları göz önünde bulundurularak periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmıştır.

c) Menfaat sahipleri: Menfaat sahibi, bankanın hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir ilgisi olan kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. Bankayla ilgili menfaat sahipleri, pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta bankaya yatırım yapmayı planlayan potansiyel tasarruf sahiplerini de içerir. Bu bölümde banka ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensipler yer almaktadır.

⁸¹Kurumsal Yönetim İlkeleri, s.7-17.

d) Yönetim Kurulu: Bu son bölümde yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipler yer almaktadır.

2.2.4.3. Diğer Yasal Düzenlemeler

Türk bankacılık sektöründe kurumsal yönetim süreci ile ilgili diğer yasal düzenlemeler arasında en önemlisi Türk Ticaret Kanunu'ndaki düzenlemelerdir. 09.07.1956 tarihinde yürürlüğe girmiş olan Türk Ticaret Kanunu'nda kurumsal yönetim ile ilgili her hangi bir düzenleme yoktur. Ancak Adalet Bakanlığı tarafından düzenlenmiş olan yeni Türk Ticaret Kanunu'nda kurumsal yönetim sürecine yer verilmiştir. Kurumsal yönetim süreci ile ilgili düzenlemeler aşağıda sıralanmıştır.⁸²

- SPK'ya tanınan, kurumsal yönetim ilkelerini oluşturma, ilkelere uyumun derecelendirmesi kural ve sonuçlarını belirleme yetkisi,
- Kurumsal yönetim açıklamalarının düzenlenmesinin, yönetim kurulunun devredemeyeceği ve vazgeçemeyeceği görevleri arasında sayılması,
- Hisse senetleri borsada işlem gören bankalarda yönetim kurulunun şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi ve gerekli önlemlerin alınması amacıyla kurmak zorunda olduğu tehlikelerin erken teşhisi komitesine ilişkin düzenleme ve yine bu konularla bağlantılı olarak denetçiye verilen ikaz göreviyle ilgili düzenleme,
- Bağımsız ve ulusal standartlara göre yapılması gereken denetime ilişkin düzenleme,
- Pay sahiplerinin eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulmalarına ilişkin düzenleme,
- Profesyonel yönetimi sağlamak amacıyla, yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olma zorunluluğunun ortadan kaldırılmasına yönelik düzenlemedir.

⁸² Kekülloğlu, s.68.

- Ana sözleşmede belirtilmek şartı ile, belirli pay gruplarına ve azınlığa, yönetim kurulunda temsil edilme hakkının tanınabilmesine ilişkin düzenleme,
- Genel Kurul toplantılarında oyda imtiyazın on beş oy ile sınırlandırılması ve belirli konularda imtiyazın tamamen kaldırılmasına ilişkin düzenleme,
- Her şirketin kendi internet sitesini oluşturmasının zorunlu hale getirilmesine ve internet sitesi içeriklerinin belirlenmesine ilişkin düzenleme.

Bankacılık sektörü açısından kurumsal yönetim, bankaların faaliyetlerinin yönetim kurulları ve üst yönetim tarafından idare edilme biçimini ifade eder. Kurumsal yönetim ile klasik yönetim anlayışından farklı olarak bankacılık sektöründe aşağıda sıralanmış olan unsurlar hedeflenmektedir:⁸³

- Kurumsal hedeflerin belirlenmesi,
- Günlük faaliyetlerin yürütülmesi,
- Pay sahiplerine karşı hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesi ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesi,
- Kurumsal faaliyetlerin ve davranışların, bankaların mevcut yasa ve düzenlemelere uyarak daha güvenilir ve sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermeleri beklentisi ile uyumlu hale getirilmesi,
- Mevduat sahiplerinin çıkarlarının korunması amaçlanmaktadır.

⁸³ Esra Nemli Çalışkan, Başak Turan İçke, *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu*, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü, s.128.

BÖLÜM 3: KURUMSAL YÖNETİM SÜRECİNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ: BORSA İSTANBUL'DA İŞLEM GÖREN BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM SÜRECİNE İLİŞKİN UYGULAMA

Merkezi İstanbul'da olan Borsa İstanbul, 6 Aralık 2012 yılında yayınlanmış olan 6362 sayılı SPK hükümlerine göre faaliyette bulunmak üzere, anonim şirket statüsünde kurulmuştur.⁸⁴ Borsa İstanbul bu tarihe kadar İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) adı altında faaliyet göstermiştir.

Borsa İstanbul, Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuat çerçevesinde sermaye piyasası araçlarının, kambiyo ve kıymetli madenler ile kıymetli taşların, sözleşmelerin, belgelerin ve kıymetlerin serbest rekabet koşulları altında güvenli, etkili ve şeffaf olarak alım-satım işlemlerini yapmakla görevlidir.

Çalışmanın bu bölümünde Türk bankacılık sektöründe kurumsal yönetim süreci uygulamalarının mevcut durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren on banka incelenmiş ve bu bankalar SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre değerlendirilmiştir.

Seçilen bankalar İş Bankası, Halkbank, Akbank, Garanti Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Vakıfbank, Finansbank, Denizbank, Ziraat Bankası ve Türk Ekonomi Bankası (TEB)'dir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre değerlendirme yapılmasının sebebi: Borsa İstanbul'da işlem gören bankaların kurumsal yönetim ilkelerini benimsemek ve kurumsal yönetim uyum raporlarını hazırlamak zorunda olmalarıdır. Böylece bu bankaların kurumsal yönetim sürecini ne derece etkili uyguladıkları tespit

⁸⁴ Borsa İstanbul, *Borsa İstanbul Anonim Şirketi Esas Sözleşmesi*, Erişim Tarihi: 23.03.2014, http://borsaistanbul.com/datum/ilgili_dosyalar_tr/Borsa_Istanbul_AS_Esas_Sozlesme.pdf.

edilebilmektedir. Bu bölümde bankalar değerlendirilirken internet sitelerinde yer alan kurumsal yönetim uyum raporları dikkate alınmıştır.⁸⁵

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışma ile Borsa İstanbul'da işlem gören bankalardan aktif büyüklüğü en fazla olan on bankanın SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumu incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Hisse senetleri Borsa İstanbul'da işlem gören bu bankaların kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bilgi içeren faaliyet raporları incelenerek bankacılık sektöründe kurumsal yönetim uygulamalarının durumu hakkında değerlendirmeler yapılmıştır.

3.2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ VE VERİ SETİ

3.2.1. Yöntem

Çalışmaya konu olan on bankanın verileri toplandıktan sonra, temel istatistikî yöntemler kullanılarak veriler, 2009–2012 yılları arasında SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan değerlendirme ilkelerinin varlığı-yokluğu açısından analiz edilmiştir. Literatür taraması yapılmış ve Esra Nemli Çalışkan ve Başak Turan İçke tarafından hazırlanmış olan “*Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu*” adlı makale ile Taner Davut Keküllüoğlu'na ait “*Hisse Senetleri İMKB'de İşlem Gören Ticari Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Bir Uygulama*” adlı yüksek lisans tezi örnek alınmıştır. Bu iki çalışmanın örnek alınmasının sebebi; çalışma konusunun benzer olmasıdır. Her iki çalışmada da belli sayıda banka ele alınmış ve bu bankalar kurumsal yönetim ilkeleri kriterlerine göre tek tek incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

⁸⁵ Bu bölümde bankalar değerlendirilirken çalışmanın üçüncü bölümünde tanımlanmış olan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Seçilen bankaların kurumsal yönetim ilkelerine ne derece uyum sağladığının belirlenmesi amacıyla SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ndeki dört önemli kıstas seçilmiştir. Bunlar: Pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kuruludur. Bankaların bu dört önemli kıstasa uyumu, öncelikle tek tek tablolar halinde ele alınmış, ardından genel bir değerlendirme yapılmak suretiyle incelenmiştir.

3.2.2. Veri Seti

Çalışmanın bu bölümünde Borsa İstanbul'da işlem gören on bankanın kurumsal yönetim ilkelerine uyumu incelenmiştir. 2009–2012 yılları arasında kapsayan dört yıllık döneme ilişkin veriler bankaların internet sitelerinde yayınladıkları faaliyet raporları içerisinde yer alan kurumsal yönetim uyum raporlarından elde edilmiştir.

Çalışmada incelenen bankalar: İş Bankası, Akbank, Halk Bankası, Garanti Bankası, Yapı Kredi Bankası, Vakıfbank, Ziraat Bankası, Finansbank, Denizbank ve Türk Ekonomi Bankası (TEB)'dir. Bu bankaların bankacılık sektöründe aktif toplam içindeki payı en yüksek olan bankalar olması, ilgili bankaların araştırmanın kapsamına dâhil edilmesini sağlamıştır.

Aşağıdaki tabloda ülkemizde hisseleri Borsa İstanbul'da işlem gören başlıca 29 bankanın aktif büyüklükleri verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere çalışmada ele alınan bankalar aktif büyüklükte ilk sıralarda yer alan bankalardır.

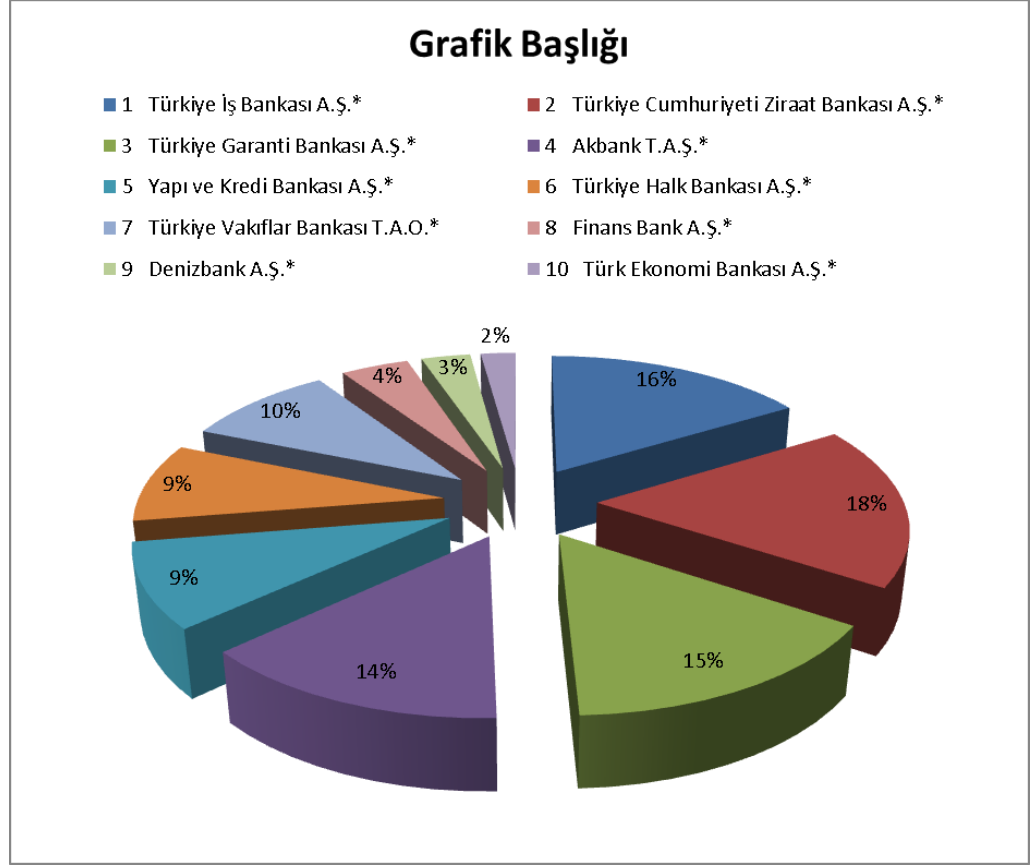
Tablo 3.1: Hisse Senetleri Borsa İstanbul'da İşlem Gören Bankaların 2009-2012 Yılları Arası Aktif Büyüklükleri⁸⁶

BANKALAR	2009	2010	2011	2012	4 YILIN ORTALAMASI
Türkiye İş Bankası A.Ş.*	113.223.304	131.796.494	161.668.504	175.444.450	145.533.188
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.*	124.528.532	151.159.708	160.681.142	162.867.757	149.809.285
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.*	105.462.054	123.963.432	146.642.441	160.192.491	134.065.105
Akbank T.A.Ş.*	95.309.463	113.182.614	133.551.833	155.853.538	124.474.362
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.*	64.560.412	84.776.146	108.102.977	122.180.207	94.904.936
Türkiye Halk Bankası A.Ş.*	60.650.086	72.942.385	91.123.660	108.281.636	83.249.442
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.*	64.797.642	73.961.687	89.184.466	104.580.263	83.131.014
Finans Bank A.Ş.*	29.317.630	38.087.203	46.198.873	54.401.608	42.001.329
Denizbank A.Ş.*	21.204.774	27.660.161	35.982.714	44.197.926	32.261.394
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.*	15.063.560	19.031.105	38.091.738	43.532.335	28.929.685
HSBC Bank A.Ş.*	13.849.717	17.737.319	24.131.941	25.298.558	20.254.384
ING Bank A.Ş.*	15.233.099	17.299.293	21.065.778	25.115.397	19.678.392
Türk Eximbank**	6.488.070	6.289.153	9.660.063	15.468.467	9.476.438
Şekerbank T.A.Ş.*	8.954.704	11.369.104	14.399.424	14.517.918	12.310.288
İller Bankası A.Ş.**	8.008.539	9.677.150	11.392.823	12.641.596	10.430.027
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.**	6.904.629	7.912.098	9.455.901	10.289.598	8.640.557
Alternatifbank A.Ş.*	3.628.804	4.258.727	6.445.214	7.969.177	5.575.481
Citibank A.Ş.*	4.877.922	6.283.740	7.227.284	7.419.809	6.452.189
Anadolubank A.Ş.*	3.829.037	4.488.740	5.781.433	6.290.674	5.097.471
Burgan Bank A.Ş.*	3.856.978	4.150.912	4.922.687	4.441.549	4.343.032
Fibabanka A.Ş.*	1.070.987	902.239	2.486.749	3.900.232	2.090.052
Tekstil Bankası A.Ş.*	2.133.095	2.573.174	3.488.619	3.676.903	2.967.948
İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş.**	1.491.020	1.504.735	2.355.782	3.671.623	2.255.790
Odea Bank A.Ş.*	0	0	0	3.634.179	908.545
TOPLAM	774.444.058	931.007.319	1.134.042.046	1.275.867.891	1.028.840.329

(* Mevduat Bankası ** Kalkınma ve Yatırım Bankası)

⁸⁶ Türkiye'de Bankacılık Sistemi Banka Bazında Seçilmiş Bilanço Kalemleri 2007-2012 Karşılaştırmalı, Türkiye Bankalar Birliği, Rapor Kodu:YT07, Haziran 2013

Şekil 3.1: Çalışmada Ele Alınan On Bankanın Aktif Büyüklüğü



3.3. SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

3.3.1. Pay Sahipleri

Pay sahipliği kavramı banka içerisinde oy kullanma, bilgi alma gibi haklara sahip olan kişilerdir. Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme haklarının kapsamının genişletilmesi ve bu hakkın daha etkin hale getirilmesi amacıyla bankaların esas sözleşmelerine hüküm konulması zorunlu kılınmıştır. Bilgi alma talebi ancak ticari sır ve banka menfaati gerekçe gösterilerek yönetim kurulunca reddedilebilecek, diğer durumlarda pay sahiplerine soru sorma hakkı açıkça tanınacaktır. Özel denetçi atanması talebinin bireysel hak haline getirilmesi, genel kurul toplantı gündeminin internet ortamında duyurulması, yönetim ile pay sahibinin sürekli iletişim halinde olması, oy

kullanma prosedürüne ilişkin bilginin önceden ilan edilmesi diğer önemli hususlardır.⁸⁷

Pay sahipleri ilkesinin değerlendirme kriterleri:

- Yatırımcı ilişkileri birimi,
- Bilgi talebine yanıt,
- Genel Kurul'a katılım oranı⁸⁸,
- İmtiyazlı oy hakkının varlığı,⁸⁹
- Azınlık hakları,⁹⁰
- Kâr dağıtımı ile ilgili politikanın ana sözleşmede açıklanmış olması,
- Payların devrinde kısıtlama olması,
- Birikimli oy yönteminin ana sözleşmede yer alıyor olması,⁹¹
- Özel denetçi atanmasının ana sözleşmede bireysel bir hak olarak düzenlenmiş olması⁹²,
- Vekâlet hakkının varlığı.⁹³

⁸⁷ Keküllüoğlu, s.48.

⁸⁸ Genel Kurul'a katılımın asgari düzeyde sağlanması kurumsal yönetim ilkelerinin etkinliği açısından oldukça önemlidir. Genel kurul toplantı tarihi yazılı ya da elektronik ortamda toplantıdan en az üç hafta önce ilan edilmelidir. Toplantının yeri, tarihi, saati ve gündemi katılımcılara mutlaka duyurulmalıdır. Genel Kurul'a katılım oranı hakkında geniş bilgi için bkz. (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, s.10–11)

⁸⁹ Oy hakkı açısından imtiyazlı hisse senedinin varlığı konusunda, oy hakkında imtiyaz tanınmasından kaçınılmalıdır. İmtiyaz tanınacaksa da diğer pay sahiplerinin temsil yetkisine engel olmayacak şekilde tanınmalıdır. Adi oylar ile imtiyazlı oylar arasında dengenin sağlanması için, tanınacaksa da diğer pay sahiplerinin temsil yetkisine engel olmayacak şekilde tanınmalıdır. Adi oylar ile imtiyazlı oylar arasında dengenin sağlanması için, imtiyazlı pay sahiplerinin sermayedeki payının en fazla yüzde elli fazlası kadar oy imtiyazı olabileceği şeklinde bir hüküm banka esas sözleşmesine konmalıdır. İmtiyazlı oy hakkında geniş bilgi için bkz. (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, s.15–16.)

⁹⁰ Banka yönetiminde azınlık haklarının kullanılmasına özen gösterilmelidir. Azınlık hakkı banka sermayesinin yirmide birinden daha düşük hakka sahip olan ya da olanlara esas sözleşme ile tanınan haktır. Kapsamı banka esas sözleşmesi ile düzenlenebilir. Azınlık hakları ile ilgili geniş bilgi için bkz. (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, s.17)

⁹¹ Azınlık pay sahiplerinin banka yönetim kuruluna temsilci göndermelerini sağlamak amacıyla birikimli oy kullanma yöntemine başvurulmaktadır. Birikimli oy hakkı ile ilgili bilgi için bkz. (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, s.17)

⁹² Özel denetçi tayinini istemek hakkı pay sahiplerinin bilgi alma hakkının bir parçasıdır. Bu çerçevede belirli bir maddi durumun özel olarak incelenmesi ve aydınlatılması için özel denetçi atanmasını her pay sahibinin bireysel olarak genel kuruldan talep edebileceği yönünde bir hüküm, bankanın esas sözleşmesine konulabilir. Özel denetçi tayini banka işlemlerindeki yolsuzluk iddialarının araştırılması için etkin bir yöntemdir ve bu özelliği ile banka yönetimi özel denetçi atanması prosedürünü zorlaştırıcı düzenleme yapmaktan kaçınılmalıdır. Özel denetçi atanması ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, s.10)

3.3.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık bölümünde; genel olarak hem pay sahipleri hem potansiyel yatırımcılara, hem de banka ile ilgili tüm taraflara bankanın hak ve yararlarını gözeterek zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle ve kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasıyla ilgili konular ele alınmıştır.⁹⁴

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi değerlendirme kriterleri:

- Şirket bilgilendirme politikasının varlığı,
- Özel durum açıklamaları,⁹⁵
- Gerçek kişi nihai hâkim pay sahip/sahiplerinin varlığı ve varsa açıklanması,⁹⁶
- İçeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin kamuya duyurulması.⁹⁷

3.3.3. Menfaat Sahipleri

Menfaat sahibi, bankanın hedeflerine ulaşmasıyla ve faaliyetleriyle ilgili olan kişi, kurum ve çıkar grupları olarak tanımlanmaktadır. Banka ile ilgili menfaat sahipleri, pay sahipleri ile çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta

⁹³ Oy hakkına sahip olan pay sahibi genel kurul toplantısında bu hakkını ya kendisi kullanabilir ya da pay sahibi olan veya olmayan üçüncü şahıs vasıtasıyla kullanabilir. Her gerçek kişi pay sahibi genel kurulda sadece bir kişi tarafından temsil edilebilir. Tüzel kişiler ise oy kullanmaya yetkili ortak tarafından temsil edilebilir. Vekâlet hakkı ile ilgili ayrıntılı bilgi için Bkz. (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, s.16)

⁹⁴ Keküllüoğlu, s.49.

⁹⁵ Bankanın bazı hallerde özel durum açıklaması yapması gerekebilir. Örneğin bankanın el değiştirmesi, yönetiminde veya sermaye yapısında değişiklik olması, aleyhine bir dava açılması ve bu davanın karara bağlanması gibi konularda özel durum açıklamaları yapılabilir. Özel durum açıklamaları ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, s.30)

⁹⁶ Banka sermayesinde %5 ve üzerinde paya sahip olan gerçek kişilerdir. Esas sözleşme ile azınlık hakları, sermayenin %5'inin altında bir oran olarak belirlenmişse, gerçek kişi nihai pay sahiplerinin sayısının belirlenmesinde bu oran dikkate alınır.

⁹⁷ Ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, banka ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulmaktadır. Ancak Bankacılık Kanunu 73.madde gereği banka sırrı gerektiren konularda asla dışarıya bilgi verilemez.

bankada yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini içermektedir.⁹⁸

Menfaat sahipleri ilkesinin değerlendirme kriterleri:

- Menfaat sahiplerinin yönetime katılmasına dair düzenlemenin ana sözleşmede varlığı⁹⁹
- İnsan kaynakları politikasının varlığı ve duyurulması, Ayırmıcılık konusunda şikâyetin varlığı,
- Sosyal sorumluluk projelerinin varlığı.

3.3.4. Yönetim Kurulu

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre yönetim kurulu, çıkar çatışmasından ve baskıdan uzak, karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmeye olanak verecek şekilde oluşturulmalıdır. Kurul üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık dereceleri, yönetim kurulunun performans düzeyini belirlemekte ve şirketin amaçları doğrultusunda başarısını doğrudan etkilemektedir.¹⁰⁰

Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin, karar aşamasında daha objektif davranabilecekleri, pay ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını daha etkin şekilde gözetebilecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle bağımsız üyelerin yönetim kurulunda çoğunlukta bulunması, bir bankada etkin bir kurumsal yönetim yapısının oluşturulmasındaki en önemli şartlardan biridir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yönetim kurulunun, sayısı ikiden az olmamak üzere, en az üçte birinin bağımsız üyelerden oluşması tavsiye

⁹⁸ Sermaye Piyasası Kurulu, *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, 2005, s.32-33, Erişim Tarihi: 07.04.2014, <http://www.etikadanismanlik.com/depo/kurumsalyonetimilkeleri.pdf>.

⁹⁹ Başta banka çalışanları olmak üzere banka ile ilgili olan tüm menfaat sahiplerinin banka yönetimine katılımı sağlanmalıdır. Konuyla ilgili düzenlemeye banka esas sözleşmesinde yer verilmektedir. Ancak bu hak, menfaat grupları arasında çıkar çatışmalarına yer vermeyecek şekilde, adil olarak kullanılmalıdır. Menfaat sahiplerinin yönetime katılımıyla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, s.34)

¹⁰⁰ Keküllüoğlu, s.51.

edilmiştir. Ayrıca ilkelerde yönetim kurulu tarafından oluşturulacak komitelerin bağımsız üyelere meydana gelmesi önerilmiştir.¹⁰¹

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre yönetim kurulunun faaliyetlerini daha etkin hale getirmek için banka içerisinde komiteler oluşturulmalıdır. Bu komitelerin oluşumu, yapısı ve çalışma ilkeleri, bankanın kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilmesinin temeli olarak görülmüştür. Komite başkanlarının bağımsız üyelere seçilmesi ve komiteyi oluşturan üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan üyeler olması gerektiği belirtilmiştir. Birçok ülkede, denetimden sorumlu komite, kurumsal yönetim komitesi, stratejik planlama komitesi, insan kaynakları ve ödüllendirme komitesi, uzlaşma komitesi ve etik komitesi adları altında çeşitli komiteler mevcuttur.¹⁰²

Yönetim Kurulu İlkesinin Değerlendirme Kriterleri:

- Yönetim Kurulu'nun yapısı,¹⁰³
- Yönetim Kurulu'nda bağımsız üye varlığı,¹⁰⁴
- Yönetim Kurulu'nun toplantı sayısı,
- Etik kuralların varlığı,¹⁰⁵
- Denetim ve Kurumsal Yönetim Komitelerinin varlığı,

¹⁰¹ Sermaye Piyasası Kurulu, s.38.

¹⁰² Sermaye Piyasası Kurulu, s.51.

¹⁰³ Banka yönetim kurulunun, görevlerini en etkili şekilde yerine getirebilmesi için her türlü çıkar çatışmalarından uzak bir şekilde karar alması, yürütme ve temsil görevlerini en etkin şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Yönetim kurulu adil bir şekilde, her türlü dış etkilerden bağımsız ve banka esas sözleşmesindeki ilkelere uyarak fonksiyonlarını yerine getirmelidir. Yönetim kurulu faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütür.

¹⁰⁴ Yönetim kurulunda bağımsız üye sayısının yeterli düzeyde olması yönetim kurulunun etkinliğini ifade etmektedir. Bağımsız üyeler bankanın, bankadaki menfaat sahiplerinin ve pay sahiplerinin çıkarlarını her şeyin üstünde tutmaktadır. Bu nedenle kararlarında tarafsızdırlar. Bu bağlamda yönetim kurulunda bağımsız üyelerin çoğunlukta olması banka yönetiminde kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız olarak uygulanabildiğini göstermektedir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre bu sayı yönetim kurulunda ikiden az olmamak üzere, üye sayısının en az üçte biri kadar olmalıdır. Bağımsız üyeler ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, s.37)

¹⁰⁵ Bankanın faaliyetleri yönetim kurulu tarafından belirlenmiş olan etik kurallar çerçevesinde yürütülmektedir. Etik kurallar yönetim kurulu tarafından hazırlanır, genel kurulun bilgisine sunulur ve kamuya (banka dışına) açıklanır. Etiğin kelime anlamı "iş ahlakıdır". Bankaların tüm uygulamalarında iş ahlakına uymaları zorunludur.

- Denetim ve kurumsal yönetim komitelerinin dışında diğer komitelerin varlığı.¹⁰⁶

3.4. Bankalara İlişkin Değerlendirmeler

a) **İş Bankası:** Cumhuriyet Dönemi'nin ilk ulusal bankası olan İş Bankası Mustafa Kemal Atatürk'ün direktifleri ile İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar doğrultusunda 26 Ağustos 1924 tarihinde kurulmuştur. Bankanın ilk genel müdürü Celal Bayar'dır. İki şube otuz yedi personel ile faaliyetlerine başlayan bankanın kuruluş sermayesi bir milyon Türk Lirasıdır. İlk ulusal banka olma onuruna sahip olan İş Bankası günümüzde de sektörün lider bankaları arasında ilk sıralarda yer almaktadır.¹⁰⁷

İş Bankası'nın kurumsal yönetim ilkelerine uyumu konusunda aşağıdaki tablo incelendiğinde aslında tüm kriterlere büyük ölçüde uyum sağladığı görülmektedir. Pay sahipleri açısından bakıldığında, bankada yatırımcı ilişkileri biriminin olması ve banka dışından gelebilecek bilgi taleplerine yanıt veriliyor olması önemlidir.

Genel Kurul'a katılım oranının %50'den fazla olması, kâr dağıtım politikasının varlığı, oy hakkının kullanılmasında imtiyazlı hisselerin olmaması, vekâlet hakkının olması ve pay devrinde kısıtlamaların olmaması olumlu kriterler iken azınlık haklarının temsil edilmemesi ise olumsuz bir durumdur.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konusunda, bilgilendirme politikasının varlığı, gerektiğinde özel durum açıklamalarının yapılabilmesine olanak verilmesi, bankanın gerek kendi ticari sırlarını gerekse müşterilerinin sırlarını dışarıya açıklamaması olumlu unsurlardır.

¹⁰⁶ Yönetim kurulunun faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri için komitelerin oluşturulması gerekmektedir. Bu komitelerin başkanlarının bağımsız üyelerden oluşması etkinliklerini artırmaktadır. Denetim komitesi, kurumsal yönetim komitesi bu komitelere örnektir.

¹⁰⁷ İş Bankası hakkımızda bölümü, Erişim tarihi: 07.04.2014, www.isbank.com.tr.

Menfaat sahiplerinin yönetime katılımının sağlanması, banka içerisinde ayrımcılığın olmaması, sosyal projelerin hayata geçirilmesi ve etkili insan kaynakları politikası uygulamaları kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda önemli kriterlerdir; ancak banka yönetim kurulunda bir bağımsız üyenin olması kurumsal yönetim açısından yeterli görülmemektedir. Kurumsal yönetim ilkelerine göre banka yönetim kurulunda ikiden az olmamak Şartı ile ye sayısının en az üçte biri kadar bağımsız ye olmalıdır.

Tablo 3.2: İş Bankası'nın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumuna İlişkin Bulgular

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	Değerlendirme Kriterleri	2009	2010	2011	2012
1.Pay Sahipleri	Yatırımcı İlişkileri Birimi	var	var	var	var
	Bilgi Talebine Yanıt	var	var	var	var
	Genel Kurula Katılım Sayısı	%73.19	%73.59	%70.89	%71.07
	İmtiyazlı Hisse Senedi	yok	yok	yok	yok
	Azınlık Hakları	yok	yok	yok	yok
	Kâr Dağıtım Politikası	var	var	var	var
	Pay Devrinde Kısıtlama	yok	yok	yok	yok
	Birikimli Oy Yöntemi	yok	yok	yok	yok
	Özel Denetçi Atanması	yok	yok	yok	yok
	Vekâlet Hakkı	var	var	var	var
2.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Bilgilendirme Politikası	var	var	var	var
	Özel Durum Açıklamaları	var	var	var	var
	Gerçek Kişi Nihai Hâkim Pay Sahibinin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması	yok	yok	yok	yok
3.Menfaat Sahipleri	Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı	var	var	var	var
	İnsan Kaynakları Politikası	var	var	var	var
	Ayrımcılık Konusunda Şikâyetin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	Sosyal Sorumluluk Projelerinin Varlığı	var	var	var	var
4.Yönetim Kurulu	Yönetim Kurulu Üye Sayısı	11	11	11	11
	Bağımsız Üye	var	var	var	var
	Toplantı Sayısı	12	14	15	13
	Etik Kurallar	var	var	var	var
	Denetim ve Kurumsal Yönetim Komiteleri	var	var	var	var
	Diğer Komiteler	var	var	var	var

b) Ziraat Bankası¹⁰⁸: XIX. yüzyılın ilk yarısında Osmanlı İmparatorluğu'nda, ticaret ve finansmanda batılı modellerin benimsenmesiyle yabancı bankalar ülke toprakları içinde faaliyet göstermeye başlamıştır. O dönemlerde ülkede henüz ulusal niteliğe sahip bir bankacılık sisteminin kurulması için yeterli sermaye birikimi oluşmamıştı. Ayrıca bu dönem için bir kaynak yaratma aracı olarak milli bankaların varlığından söz edilememektedir. 1867 yılında "Memleket Sandıkları Nizamnamesi"nin yürürlüğe girmesiyle Osmanlı Devleti'nin her yanında sandıklar faaliyete başlamış ve uzun yıllar başarıyla hizmet vermiştir.

Ancak izleyen yıllarda sandıkların işleyişinde gözlenen bozulmalar, "Memleket Sandıkları"nın etkinliklerini azaltmıştır. Sandıkları merkezi yönetime bağlayarak olumsuzlukları giderebileceğini düşünen hükümet, 1883'te aynı amaçlar doğrultusunda "Menafi Sandıkları"nı kurmuştur. Menafi Sandıklarına geçilmesiyle idare yeniden düzenlenmiş, kayıt ve muhasebe işleri çağdaş ve ilmi esaslara uygun olarak yürütülmeye başlanmış ve sandıklar merkezi hükümetin doğrudan denetimine tabi tutulmuştur.

Bu yeni yapılanma, sandıkların idaresine nispeten ciddi, bilimsel denetime açık bir işleyiş kazandırsa da tamamen yeni, çağdaş bir örgütlenmeye duyulan gereksinimin önünü alamamıştır. Böylelikle 15 Ağustos 1888'de Menafi Sandıkları'nın işlevlerini üstlenecek modern finans kuruluşu olarak Ziraat Bankası resmen kurulmuştur. Ziraat Bankası'nın ilk kuruluşundaki görevleri: Satılması mümkün olan gayrimenkul rehini ve kuvvetli kefalet karşılığında, çiftçiye kredi kullanırmak; faiz karşılığında, tevdiat kabul etmek; ziraata ilişkin sarraflık ve aracılık işleri yapmak olarak belirlenmiştir.

¹⁰⁸ Ziraat Bankası, Erişim tarihi: 21.04.2014, <https://www.ziraat.com.tr/tr/Bankamiz/Hakkimizda/Pages/BankamizTarihcesi.aspx>.

Ziraat Bankası SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre değerlendirildiğinde: Bankada pay sahipleri ilkesi açısından çok önemli bir kriter olan yatırımcı ilişkileri biriminin varlığı olumlu bir unsurdur. Yatırımcı ilişkileri birimi banka içerisinde “Pay Sahipleri ile İlişkiler Mali Birimi” adı ile görev yapmaktadır. Ayrıca bilgi talebine zamanında yanıt verilmesi, kâr dağıtım politikasının varlığı, pay devrinde kısıtlama olmaması diğer olumlu unsurlardır. Ancak Banka'nın 2009–2012 yıllarına ait faaliyet raporları incelenmesine rağmen pay sahipleri ilkesi altında yer alan genel kurula katılım sayılarına ulaşamamıştır.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi bakımından değerlendirildiğinde, Banka'nın bilgilendirme politikasının olması, gerekli hallerde özel durum açıklamaları yapması, sır niteliği taşıyan bilgileri banka dışına açıklamaması olumlu kriterlerdir. Menfaat sahipleri ilkesi adı altında yer alan ayrımcılık konusunda ise banka içinde şikâyetlerin olmaması, insan kaynakları politikasının olması ve sosyal sorumluluk projelerine¹⁰⁹ önem vermesi önemli unsurlardır.

¹⁰⁹ Banka spora destek olmak amacıyla 2009–2013 yılları arasında “Ziraat Türkiye Kupası” organizasyonu düzenlemiş, günümüzde de bu projesi devam etmektedir. Ayrıca, Banka'nın “Sanat İçin Sanatın İçinde” sloganıyla birçok sanat dalına destek verdiği bilinmektedir. 2010–2011 sergi sezonunda Ankara Kuğulu, Ankara Mithatpaşa ve İstanbul Tünel Sanat Galerileri'nde 33 tane sergi, 100 bini aşan sanatsever tarafından ziyaret edilmiştir. Bu sergilerden elde edilen 32 adet tablonun eklenmesiyle 2.249 esere ulaşan T.C. Ziraat Bankası orijinal resim koleksiyonu, ülkemizin en zengin resim koleksiyonlarından biridir. İlk bankacılık müzesinin Ziraat Bankası tarafından açıldığı bilinmektedir. Ziraat Bankası sosyal sorumluluk projeleri hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. ([http:// ebulten. ziraatbank. com.tr/tr/s/ d/ziraat web / tr/m-1-11.html](http://ebulten.ziraatbank.com.tr/tr/s/d/ziraat%20web%20tr/m-1-11.html), Erişim tarihi: 05.05.2014.)

Tablo 3.3: Ziraat Bankası'na İlişkin Bulgular

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	Değerlendirme Kriterleri	2009	2010	2011	2012
1.Pay Sahipleri	Yatırımcı İlişkileri Birimi	var	var	var	var
	Bilgi Talebine Yanıt	var	var	var	var
	Genel Kurula Katılım Sayısı	-	-	-	-
	İmtiyazlı Hisse Senedi	yok	yok	yok	yok
	Azınlık Hakları	yok	yok	yok	yok
	Kâr Dağıtım Politikası	var	var	var	var
	Pay Devrinde Kısıtlama	yok	yok	yok	yok
	Birikimli Oy Yöntemi	yok	yok	yok	yok
	Özel Denetçi Atanması	yok	yok	yok	yok
	Vekâlet Hakkı	yok	yok	yok	yok
2.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Bilgilendirme Politikası	var	var	var	var
	Özel Durum Açıklamaları	var	var	var	var
	Gerçek Kişi Nihai Hâkim Pay Sahibinin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması	yok	yok	yok	yok
3.Menfaat Sahipleri	Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı	yok	yok	yok	yok
	İnsan Kaynakları Politikası	var	var	var	var
	Ayrımcılık Konusunda Şikâyetin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	Sosyal Sorumluluk Projelerinin Varlığı	var	var	var	var
4.Yönetim Kurulu	Yönetim Kurulu Üye Sayısı	9	11	10	9
	Bağımsız Üye	var	var	var	var
	Toplantı Sayısı	25	25	27	17
	Etik Kurallar	var	var	var	var
	Denetim ve Kurumsal Yönetim Komiteleri	var	var	var	var
	Diğer Komiteler	var	var	var	var

c) **Halkbankası:** Cumhuriyetin kuruluş yıllarında kurulan ulusal bankalar ve kamu kuruluşları toplumun sorunlarına çözüm getirememiş, kalıcı bir ekonomik kalkınma sağlayamamıştır. Bu doğrultuda, küçük esnaf, sanatkâr ve işletmelere uygun şartlarda kredi vermek amacıyla 1933 yılında çıkarılan 2284 sayılı kanun ile halk sandıkları kurulmuştur. Halk sandıkları Halkbankası'nın kuruluşunun temel taşıdır. 1950 yılından sonra halk sandıklarına şube açma ve kredi kullandırma yetkisi verilmiştir. 1964 yılından itibaren Halkbankası banka olarak aktif faaliyetlerine başlamıştır.¹¹⁰

Halkbankası'nın SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre bir değerlendirmesi yapılacak olursa, pay sahipleri konusunda hemen hemen tüm kriterlere uyum sağladığı görülmektedir. Pay sahipleri konusunda, yatırımcı ilişkileri biriminin (Banka'da Finansal Kurumlar ve Yatırımcı İlişkileri Daire Başkanlığı olarak adlandırılmıştır) olması, bilgi taleplerine vaktinde ve yerinde yanıt verilmesi, genel kurula katılım oranının %50'den yüksek olması, azınlık hakları konusuna banka sözleşmesinde yer verilmesi, pay devrinde kısıtlama olmaması ve vekâlet hakkının geçerli olması olumlu kriterlerdir.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konusunda, bilgilendirme politikasının varlığı, banka sırrının banka dışına çıkarılmaması ve yerine göre özel durum açıklamalarının yapılabilmesi önemli unsurlardır.

Menfaat sahiplerinin banka yönetimine katılması, ayrımcılığın olmaması, sosyal sorumluluk projelerinin¹¹¹ varlığı ve etkili insan kaynakları politikası uygulamalarının olması olumlu unsurlardır. Banka esas sözleşmesinde etik kurallara yer verilmesi ve yönetim kurulunda iki bağımsız üyenin olması kurumsal yönetim konusuna uyum yolunda atılan önemli adımlardır.

¹¹⁰ Halkbankası: Bankamız: Halkbank'ı tanıyın bölümü, Erişim tarihi: 07.04.2014, www.halkbank.com.tr.

¹¹¹ Bankanın Uluslararası Kadın Girişimciler Forumu sponsorluğu, Yurt içi ve yurt dışından finans dünyasının önemli aktörlerinin katılımında gerçekleşen İstanbul Finans Zirvesi'nin üçüncü kez ana sponsorluğu, Gelenekselleşen Ahilik Kutlamaları sponsorluğu gibi sosyal sorumluluk projeleri bulunmaktadır.

Tablo 3.4: Halk Bankasına İlişkin Bulgular

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	Değerlendirme Kriterleri	2009	2010	2011	2012
1.Pay Sahipleri	Yatırımcı İlişkileri Birimi	var	var	var	var
	Bilgi Talebine Yanıt	var	var	var	var
	Genel Kurula Katılım Sayısı	%78.48	%77.80	%79.82	%80
	İmtiyazlı Hisse Senedi	yok	yok	yok	yok
	Azınlık Hakları	var	var	var	var
	Kâr Dağıtım Politikası	var	var	var	var
	Pay Devrinde Kısıtlama	yok	yok	yok	yok
	Birikimli Oy Yöntemi	yok	yok	yok	yok
	Özel Denetçi Atanması	yok	yok	yok	yok
	Vekâlet Hakkı	var	var	var	var
2.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Bilgilendirme Politikası	var	var	var	var
	Özel Durum Açıklamaları	var	var	var	var
	Gerçek Kişi Nihai Hâkim Pay Sahibinin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması	yok	yok	yok	yok
3.Menfaat Sahipleri	Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı	var	var	var	var
	İnsan Kaynakları Politikası	var	var	var	var
	Ayrımcılık Konusunda Şikâyetin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	Sosyal Sorumluluk Projelerinin Varlığı	var	var	var	var
4.Yönetim Kurulu	Yönetim Kurulu Üye Sayısı	11	11	11	11
	Bağımsız Üye	var	var	var	var
	Toplantı Sayısı	12	53	47	39
	Etik Kurallar	var	var	var	var
	Denetim ve Kurumsal Yönetim Komiteleri	var	var	var	var
	Diğer Komiteler	var	var	var	var

d) Akbank: Akbank 30 Ocak 1948 yılında özel sermayeli bir banka olarak Adana’da kurulmuştur. Kuruluş amacı kurulduğu bölgedeki pamuk üreticilerine finansman sağlamaktır. 14 Temmuz 1950’de İstanbul’daki ilk şubesini açmıştır. Şube sayısını hızla artırarak 1963 yılında tüm bankacılık faaliyetlerini yapmaya başlamıştır.¹¹²

Akbank kurumsal yönetim ilkeleri açısından değerlendirildiğinde, pay sahipleri kriterleri açısından olması gereken tüm kriterlere Bankanın uyum sağlandığı söylenebilir. Yatırımcı ilişkileri biriminin¹¹³ olması, bilgi talebine zamanında yanıt verilmesi, genel kurula katılımın yeterli sayıda sağlanması, imtiyazlı oyların olmaması, azınlık haklarına önem verilmesi, vekâlet hakkının geçerli olması gibi unsurlar olumlu kriterlerdir.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konusunda, bilgilendirme politikasının varlığı, banka sırrının önemsenmesi, özel durum açıklamalarının yapıyor olması da kurumsal yönetim konusundaki diğer olumlu kriterlerdir. Menfaat sahiplerinin yönetime katılımına izin verilmesi, etkili insan kaynakları politikası uygulamaları, sosyal sorumluluk projelerinin¹¹⁴ varlığı kurumsal yönetim konusunda atılmış olan önemli adımlardır. Yönetim kurulunda sadece iki bağımsız üyenin olması bankanın kurumsal yönetim ilkelerine uyumu konusunda hâlâ eksikliklerin olduğunu göstermektedir.

¹¹² Akbank: Kısaca Akbank bölümü, Erişim tarihi: 07.04.2014, www.akbank.com.tr.

¹¹³ Yatırımcı İlişkileri Birimi Akbank’ta Yatırımcı İlişkileri ve Sürdürülebilirlik Bölümü adı altında faaliyet göstermektedir.

¹¹⁴ Dünyada yaklaşık 60 ülkede yürütülen en kapsamlı ve prestijli çevre girişimlerinden biri olarak kabul edilen Karbon Saydamlık Projesi’nin (Carbon Disclosure Project-CDP) Türkiye’de hayata geçirilmesi için destek vermiştir.

Tablo 3.5: Akbank’a İlişkin Bulgular

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	Değerlendirme Kriterleri	2009	2010	2011	2012
1.Pay Sahipleri	Yatırımcı İlişkileri Birimi	var	var	var	var
	Bilgi Talebine Yanıt	var	var	var	var
	Genel Kurula Katılım Sayısı	%78.48	%77.85	%79.82	%80
	İmtiyazlı Hisse Senedi	yok	yok	yok	yok
	Azınlık Hakları	var	var	var	var
	Kâr Dağıtım Politikası	var	var	var	var
	Pay Devrinde Kısıtlama	yok	yok	yok	yok
	Birikimli Oy Yöntemi	yok	yok	yok	yok
	Özel Denetçi Atanması	yok	yok	yok	yok
	Vekâlet Hakkı	var	var	var	var
2.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Bilgilendirme Politikası	var	var	var	var
	Özel Durum Açıklamaları	var	var	var	var
	Gerçek Kişi Nihai Hâkim Pay Sahibinin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması	yok	yok	yok	yok
3.Menfaat Sahipleri	Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı	var	var	var	var
	İnsan Kaynakları Politikası	var	var	var	var
	Ayrımcılık Konusunda Şikâyetin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	Sosyal Sorumluluk Projelerinin Varlığı	var	var	var	var
4.Yönetim Kurulu	Yönetim Kurulu Üye Sayısı	10	10	10	10
	Bağımsız Üye	var	var	var	var
	Toplantı Sayısı	12	12	12	12
	Etik Kurallar	var	var	var	var
	Denetim ve Kurumsal Yönetim Komiteleri	var	var	var	var
	Diğer Komiteler	var	var	var	var

e) **Vakıfbank:** Vakıfbank 1954 yılında vakıf kaynaklarını ekonomik kalkınmanın ihtiyaçları doğrultusunda en iyi şekilde değerlendirmek amacıyla kurulmuştur. Kurumsal, ticari ve küçük işletme bankacılığının yanı sıra bireysel ve özel bankacılık alanlarında da bankacılık hizmetleri sunulmaktadır.¹¹⁵

Vakıfbank'ın SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri konusunda, pay sahipleri kriterlerinin azınlık hakları dışındaki diğer kriterlerine uyum sağladığı görülmektedir. Yatırımcı ilişkileri bölümünün¹¹⁶ olması, imtiyazlı hisselerin olmaması, kâr dağıtım politikası ile vekâlet hakkının varlığı ve payların devrinde kısıtlamaların olmaması önemli olumlu unsurlardır.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konusunda, bilgi taleplerine zamanında yanıt verilmesi, özel durum açıklamalarına izin verilmesi ve banka sırrına önem verilmesi önemli unsurlardır.

Menfaat sahiplerinin yönetime katılması, insan kaynakları politikasının etkili olarak uygulanması, ayrımcılığın olmaması ve sosyal projelere¹¹⁷ yer verilmesi diğer önemli hususlardır. Yönetim kurulunda üç bağımsız üyenin olması kurumsal yönetim ilkelerine uyum bakımından yine olumlu bir unsurdur.

¹¹⁵ Vakıfbank: Hakkımızda bölümü, Erişim tarihi: 07.04.2014., www.vakıfbank.com.tr.

¹¹⁶ Bankada Uluslararası ve Yatırımcı İlişkileri Birimi adı ile faaliyet göstermektedir.

¹¹⁷ Bankanın Zihinsel Yetersiz Çocukları Yetiştirme ve Koruma Vakfı ile birlikte geliştirilen proje ile 2012 yılında temeli atılan "VakıfBank ZİÇEV Zihinsel Yetersiz Çocuklar Yatılı Bakımevi ve Rehabilitasyon Merkezi " 2013 yılında hizmete açılmıştır.

Tablo 3.6: Vakıfbank'a İlişkin Bulgular

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	Değerlendirme Kriterleri	2009	2010	2011	2012
1.Pay Sahipleri	Yatırımcı İlişkileri Birimi	var	var	var	var
	Bilgi Talebine Yanıt	var	var	var	var
	Genel Kurula Katılım Sayısı	%79.44	%78.53	%80.25	%81.20
	İmtiyazlı Hisse Senedi	yok	yok	yok	yok
	Azınlık Hakları	yok	yok	yok	yok
	Kâr Dağıtım Politikası	var	var	var	var
	Pay Devrinde Kısıtlama	yok	yok	yok	yok
	Birikimli Oy Yöntemi	yok	yok	yok	yok
	Özel Denetçi Atanması	yok	yok	yok	yok
	Vekâlet Hakkı	var	var	var	var
2.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Bilgilendirme Politikası	var	var	var	var
	Özel Durum Açıklamaları	var	var	var	var
	Gerçek Kişi Nihai Hâkim Pay Sahibinin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması	yok	yok	yok	yok
3.Menfaat Sahipleri	Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı	var	var	var	var
	İnsan Kaynakları Politikası	var	var	var	var
	Ayrımcılık Konusunda Şikâyetin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	Sosyal Sorumluluk Projelerinin Varlığı	var	var	var	var
4.Yönetim Kurulu	Yönetim Kurulu Üye Sayısı	10	10	10	10
	Bağımsız Üye	var	var	var	var
	Toplantı Sayısı	12	12	12	12
	Etik Kurallar	var	var	var	var
	Denetim ve Kurumsal Yönetim Komiteleri	var	var	var	var
	Diğer Komiteler	var	var	var	var

f) Denizbank: Denizbank 1938 yılında Türk denizcilik sektörüne finansman sağlama amacıyla bir devlet bankası olarak kurulmuştur. 1997 yılında Zorlu Holding tarafından Özelleştirme İdaresi'nden satın alınmış ve 2006 yılında Avrupa'nın önemli finans kuruluşlarından Dexia'nın bünyesine katılmıştır. 2012 yılında Rusya'nın en köklü bankalarından olan Sherbank tarafından satın alınarak faaliyetlerini devam ettirmektedir.¹¹⁸

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum bakımından değerlendirildiğinde, Denizbank'ın kriterlere büyük ölçüde uyum sağladığı görülmektedir. Yatırımcı ilişkileri biriminin¹¹⁹ olması, bilgi talebine yanıt konusuna verilen önem, azınlık haklarının varlığı, etkili bir kâr dağıtım politikasının yürütülmesi ve vekâlet hakkının olması olumlu unsurlardır.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konusunda, bilgilendirme politikasının ve özel durum açıklamalarının olması kurumsal yönetim konusunda önemli gelişmelerdir. Ayrıca menfaat sahiplerinin yönetime katılımının sağlanması, etik kuralların mevcudiyeti, sosyal sorumluluk projelerinin¹²⁰ olması ve banka yönetim kurulunda dört bağımsız üyenin olması da diğer olumlu kriterlerdir.

¹¹⁸ Denizbank: Hakkımızda bölümü, Erişim tarihi: 07.04.2014, www.denizbank.com.tr.

¹¹⁹ Bankada Yatırımcı İlişkileri ve Finansal İletişim Bölümü adı ile faaliyet göstermektedir.

¹²⁰ Denizbank, finansal faaliyetleriyle ülke ekonomisine sağladığı katkının yanı sıra sahip olduğu sosyal sorumluluk projeleriyle özellikle eğitim, kültür, sanat ve spor alanında toplumsal bilinci geliştirmeye yönelik projelere destek vermektedir. Ayrıca, Denizbank Finansal Hizmetler Grubu Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası internet sitesinde yayımlanmıştır.

Tablo 3.7: Denizbank’a İlişkin Bulgular

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	Değerlendirme Kriterleri	2009	2010	2011	2012
1.Pay Sahipleri	Yatırımcı İlişkileri Birimi	var	var	var	var
	Bilgi Talebine Yanıt	var	var	var	var
	Genel Kurula Katılım Sayısı	%99.84	%99.84	%99.84	%99.84
	İmtiyazlı Hisse Senedi	yok	yok	yok	yok
	Azınlık Hakları	var	var	var	var
	Kâr Dağıtım Politikası	var	var	var	var
	Pay Devrinde Kısıtlama	yok	yok	yok	yok
	Birikimli Oy Yöntemi	yok	yok	yok	yok
	Özel Denetçi Atanması	yok	yok	yok	yok
	Vekâlet Hakkı	var	var	var	var
2.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Bilgilendirme Politikası	var	var	var	var
	Özel Durum Açıklamaları	var	var	var	var
	Gerçek Kişi Nihai Hâkim Pay Sahibinin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması	yok	yok	yok	yok
3.Menfaat Sahipleri	Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı	var	var	var	var
	İnsan Kaynakları Politikası	var	var	var	var
	Ayrımcılık Konusunda Şikâyetin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	Sosyal Sorumluluk Projelerinin Varlığı	var	var	var	var
4.Yönetim Kurulu	Yönetim Kurulu Üye Sayısı	11	11	11	14
	Bağımsız Üye	var	var	var	var
	Toplantı Sayısı	60	61	73	86
	Etik Kurallar	var	var	var	var
	Denetim ve Kurumsal Yönetim Komiteleri	var	var	var	var
	Diğer Komiteler	var	var	var	var

g) Finansbank: Finansbank 26 Ekim 1987 tarihinde kurulmuştur. Bankacılık sektöründe hızla büyüyen Finansbank çok sayıda şubesi ve çalışanları ile modern bankacılık hizmetleri vermeye devam etmektedir.¹²¹

Finansbank'ın kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili bir değerlendirme yapılacak olursa, tüm kriterlere çok büyük ölçüde uyum sağlandığı görülmektedir. Pay sahipleri hakkında, yatırımcı ilişkileri biriminin olması, azınlık haklarının varlığı, kâr dağıtım politikasının olması ve pay devrinde kısıtlama olmaması, vekâlet hakkının olması olumlu unsurlardır.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konusunda bilgi taleplerine zamanında yanıt verilmesi, gerektiğinde özel durum açıklamalarının yapılması diğer önemli unsurlardır.

Menfaat sahiplerinin yönetime katılması, sosyal sorumluluk projelerinin¹²² varlığı menfaat sahipleri kriteri adı altında atılmış olan önemli adımlardır; ancak banka yönetim kurulunda dört bağımsız üyenin olması kurumsal yönetim konusunda çok olumlu bir durumdur. Yönetim kurulu üye sayısı (11 kişi) göz önüne alındığında en az üç bağımsız üyenin olması gerekmektedir.

¹²¹ Finansbank: Finansbank'ı tanıyın bölümü, Erişim tarihi: 07.04.2014, [www. finansbank.com.tr](http://www.finansbank.com.tr).

¹²² Sosyal sorumluluk projeleri bağlamında banka içerisinde Sosyal ve Çevresel Yönetim Sistemi politikası oluşturulmuştur. Banka hissedarları tarafından kurulmuş olan International Finance Corporation (IFC)'nin çevre, iş sağlığı ve güvenliği konularını içeren kılavuzu çerçevesinde, yerel çevre kanunlarına ve düzenlemelerine uygun olarak, yatırım projelerinin kredilendirme aktiviteleri yürütülmektedir.

Tablo 3.8: Finansbank'a İlişkin Bulgular

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	Değerlendirme Kriterleri	2009	2010	2011	2012
1.Pay Sahipleri	Yatırımcı İlişkileri Birimi	var	var	var	var
	Bilgi Talebine Yanıt	var	var	var	var
	Genel Kurula Katılım Sayısı	%95	%95	%95	%95
	İmtiyazlı Hisse Senedi	yok	yok	yok	yok
	Azınlık Hakları	var	var	var	var
	Kâr Dağıtım Politikası	var	var	var	var
	Pay Devrinde Kısıtlama	yok	yok	yok	yok
	Birikimli Oy Yöntemi	yok	yok	yok	yok
	Özel Denetçi Atanması	yok	yok	yok	yok
	Vekâlet Hakkı	yok	yok	yok	yok
2.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Bilgilendirme Politikası	var	var	var	var
	Özel Durum Açıklamaları	var	var	var	var
	Gerçek Kişi Nihai Hâkim Pay Sahibinin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması	yok	yok	yok	yok
3.Menfaat Sahipleri	Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı	var	var	var	var
	İnsan Kaynakları Politikası	var	var	var	var
	Ayrımcılık Konusunda Şikâyetin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	Sosyal Sorumluluk Projelerinin Varlığı	var	var	var	var
4.Yönetim Kurulu	Yönetim Kurulu Üye Sayısı	10	12	12	12
	Bağımsız Üye	var	var	var	var
	Toplantı Sayısı	18	12	19	24
	Etik Kurallar	var	var	var	var
	Denetim ve Kurumsal Yönetim Komiteleri	var	var	var	var
	Diğer Komiteler	var	var	var	var

h) Garanti Bankası: Garanti Bankası 1946 yılında Ankara’da kurulmuştur. Bankacılık faaliyetleri bakımından sektörünün öncü bankalarındandır. Kurumsal, ticari, KOBİ, ödeme sistemleri, özel, bireysel ve yatırım bankacılığı dâhil olmak üzere bankacılık sektörünün tüm iş kollarında faaliyet göstermektedir.¹²³

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda pay sahipleri kriterlerinin büyük ölçüde gerçekleştirildiği görülmektedir. Yatırımcı ilişkileri biriminin olması, bilgi taleplerine zamanında yanıt verilmesi, kâr dağıtım politikasının varlığı ve pay devrinde kısıtlamaların olmaması olumlu unsurlardır. Ancak azınlık hakları ile ilgili düzenlemenin ve vekâlet hakkının olmaması olumsuz unsurlardır.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konusunda, bilgilendirme politikasının benimsenmiş olması, gerektiğinde özel durum açıklamalarının yapılması kurumsal yönetim ilkelerine uyum açısından önemli kriterlerdir.

Ayrıca, banka içerisinde insan kaynakları politikasının olması, ayrımcılığa yer verilmemesi ve sosyal sorumluluk projelerinin¹²⁴ varlığı diğer önemli olumlu unsurlardır. Banka yönetim kurulunda en az üç bağımsız üye olması diğer olumlu ve çok önemli bir kriterdir. Ancak, menfaat sahiplerinin yönetime katılımının engellenmesi kurumsal yönetim açısından olumsuz bir durumdur.

¹²³ Garanti Bankası: Garanti Bankası tanıtım bölümü, Erişim tarihi: 07.04.2014, www.garanti.com.tr.

¹²⁴ Bankanın Sosyal Medya Politikasını benimsemiş olması örnek olarak verilebilir.

Tablo 3.9: Garanti Bankası'na İlişkin Bulgular

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	Değerlendirme Kriterleri	2009	2010	2011	2012
1.Pay Sahipleri	Yatırımcı İlişkileri Birimi	var	var	var	var
	Bilgi Talebine Yanıt	var	var	var	var
	Genel Kurula Katılım Sayısı	%58.97	%58.48	%57.77	%56.32
	İmtiyazlı Hisse Senedi	yok	yok	yok	yok
	Azınlık Hakları	yok	yok	yok	yok
	Kâr Dağıtım Politikası	var	var	var	var
	Pay Devrinde Kısıtlama	yok	yok	yok	yok
	Birikimli Oy Yöntemi	yok	yok	yok	yok
	Özel Denetçi Atanması	yok	yok	yok	yok
	Vekâlet Hakkı	yok	yok	yok	yok
2.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Bilgilendirme Politikası	var	var	var	var
	Özel Durum Açıklamaları	var	var	var	var
	Gerçek Kişi Nihai Hâkim Pay Sahibinin Varlığı	yok	yok	var	var
	İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması	yok	yok	yok	yok
3.Menfaat Sahipleri	Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı	var	var	var	var
	İnsan Kaynakları Politikası	var	var	var	var
	Ayrımcılık Konusunda Şikâyetin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	Sosyal Sorumluluk Projelerinin Varlığı	var	var	var	var
4.Yönetim Kurulu	Yönetim Kurulu Üye Sayısı	9	9	9	9
	Bağımsız Üye	var	var	var	var
	Toplantı Sayısı	12	12	12	18
	Etik Kurallar	var	var	var	var
	Denetim ve Kurumsal Yönetim Komiteleri	var	var	var	var
	Diğer Komiteler	var	var	var	var

1) Yapı Kredi Bankası: Yapı Kredi Bankası 1944 yılında kurulmuştur. Perakende bankacılık odaklı olarak kurulmuş olan ilk özel bankadır. Yapı Kredi Bankası, kuruluşundan bu yana, müşteri odaklı bankacılık anlayışını ve yenilikçiliği ön planda tutan yaklaşımı ve finans sektörünün gelişimine olan katkısı ile konumunu güçlendirmiştir.¹²⁵

Yapı Kredi Bankası kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda öncü bankalar arasındadır. Kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyduğu görülmektedir. Pay sahipleri kriteri açısından bakıldığında, yatırımcı ilişkilerinin¹²⁶ olması, bilgi talebine yanıt verilmesi, kâr dağıtım politikasının ve genel kurulda vekâlet hakkının olması ve pay devrinde kısıtlamaların olmaması olumlu unsurlardır. Ancak banka yönetiminde azınlık haklarının temsil edilmemesi olumsuz bir kriterdir.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık kriterlerine bakıldığında, bilgilendirme politikasının olması ve gerektiğinde özel durum açıklamalarının yapılıyor olması göze çarpan olumlu unsurlardır. Yönetim kurulunda iki bağımsız üyenin olması kurumsal yönetim ilkeleri bakımından yeterli değildir. Bankada sosyal sorumluluk projelerinin varlığı, üzerinde durulması gereken bir kriterdir. 2009 yılında kurulan Yapı Kredi Bankacılık Akademisi, Yapı Kredi çalışanlarına, ailelerine, müşterilere, üniversite öğrencilerine ve gönüllülere eğitim veren, Türkiye'nin en kapsamlı kurumsal üniversitelerinden biridir. Ülkemizdeki üniversitelerden seçilen belli sayıda öğrenci, eğitimlere tabi tutulmakta ve bankacılık ile ilgili projelerde yer almaktadır.

¹²⁵ Yapı Kredi Bankası: Yapı Kredi hakkında bölümü, Erişim tarihi: 07.04.2014, www.yapikredi.com.tr.

¹²⁶ Bankada Yatırımcı İlişkileri ve Stratejik Planlama Birimi adı ile faaliyet göstermektedir.

Tablo 3.10: Yapı Kredi Bankasına İlişkin Bulgular

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	Değerlendirme Kriterleri	2009	2010	2011	2012
1.Pay Sahipleri	Yatırımcı İlişkileri Birimi	var	var	var	var
	Bilgi Talebine Yanıt	var	var	var	var
	Genel Kurula Katılım Sayısı	%88.54	%88.61	%87.77	%88.13
	İmtiyazlı Hisse Senedi	yok	yok	yok	yok
	Azınlık Hakları	yok	yok	yok	yok
	Kâr Dağıtım Politikası	var	var	var	var
	Pay Devrinde Kısıtlama	yok	yok	yok	yok
	Birikimli Oy Yöntemi	yok	yok	yok	yok
	Özel Denetçi Atanması	yok	yok	yok	yok
	Vekâlet Hakkı	yok	yok	yok	yok
2.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Bilgilendirme Politikası	var	var	var	var
	Özel Durum Açıklamaları	var	var	var	var
	Gerçek Kişi Nihai Hâkim Pay Sahibinin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması	yok	yok	yok	yok
3.Menfaat Sahipleri	Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı	var	var	var	var
	İnsan Kaynakları Politikası	var	var	var	var
	Ayrımcılık Konusunda Şikâyetin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	Sosyal Sorumluluk Projelerinin Varlığı	var	var	var	var
4.Yönetim Kurulu	Yönetim Kurulu Üye Sayısı	10	10	10	10
	Bağımsız Üye	var	var	var	var
	Toplantı Sayısı	10	10	10	10
	Etik Kurallar	var	var	var	var
	Denetim ve Kurumsal Yönetim Komiteleri	var	var	var	var
	Diğer Komiteler	var	var	var	var

i) Türk Ekonomi Bankası (TEB): Türk Ekonomi Bankası, "TEB Grubu" nun ilk kuruluşudur ve 1927 yılında faaliyetine başlamıştır. TEB Grubu, şirketlerinin büyük bölümünün kurucusu ve hissedarı konumundadır. 1980'lerde bankalar genellikle ülke çapına yayılmış geniş şube ağları ile hizmet sunarken TEB, o dönemlerde ağırlıklı olarak dış ticaret finansmanı ve yatırım danışmanlığı konularındaki faaliyetleri ile tanınmıştır. Ülkemizdeki özel bankacılık faaliyetlerinin öncülüğünü yapan Türk Ekonomi Bankası, Türk bankacılık sektöründeki saygın ve ayrıcalıklı konumunu, genişlettiği şube ağı, ürün ve hizmetlerinin çeşitliliğinin yanı sıra, yatırım, leasing, factoring, sigorta ve portföy yönetimi gibi finans sektörünün çeşitli alanlarındaki iştirakleri ile de sürdürmektedir.¹²⁷

TEB kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda değerlendirildiğinde, pay sahipleri kriteri açısından bankanın uyulması gereken tüm unsurlara uyduğu görülmektedir. Olumsuz sayılabilecek tek unsur azınlık haklarının genel kurulda temsil edilmemesidir.

Banka organizasyon şeması içerisinde yatırımcı ilişkileri biriminin¹²⁸ olması, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi bakımından bilgilendirme politikalarının varlığı diğer önemli olumlu kriterlerdir.

Menfaat sahipleri ilkesine bakıldığında, menfaat sahiplerinin yönetime katılımının sağlanması, banka içerisinde ayrımcılığa yer verilmemesi ve sosyal sorumluluk projelerinin¹²⁹ olması dikkat çeken olumlu unsurlardır. Bankada yönetim kurulunda iki bağımsız üyenin olması kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda yeterli görülmemektedir.¹³⁰

¹²⁷ TEB: TEB hakkında, Erişim tarihi: 07.04.2014, www.teb.com.tr.

¹²⁸ Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Yönetim Departmanı adı ile faaliyet göstermektedir.

¹²⁹ Bankanın Çevre Yönetim Sistemi belgesine sahip ilk mevduat bankası özelliğini taşıması dikkati çekmektedir. Ayrıca her yıl banka tarafından CDP (Carbon Disclosure Project-Karbon saydamlık Projesi) kapsamında raporlama yapılması diğer önemli sosyal sorumluluk projesidir.

¹³⁰ SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre yönetim kurulu üye sayısının en az üçte biri kadar bağımsız üye olması gerekmektedir. Bu sayı ikinin altında olmamalıdır.

Tablo 3.11: TEB'e İlişkin Bulgular

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	Değerlendirme Kriterleri	2009	2010	2011	2012
1.Pay Sahipleri	Yatırımcı İlişkileri Birimi	var	var	var	var
	Bilgi Talebine Yanıt	var	var	var	var
	Genel Kurula Katılım Sayısı	%84.58	%85.96	%89.66	%96.81
	İmtiyazlı Hisse Senedi	yok	yok	yok	yok
	Azınlık Hakları	yok	yok	yok	yok
	Kâr Dağıtım Politikası	var	var	var	var
	Pay Devrinde Kısıtlama	yok	yok	yok	yok
	Birikimli Oy Yöntemi	yok	yok	yok	yok
	Özel Denetçi Atanması	yok	yok	yok	yok
	Vekâlet Hakkı	var	var	var	var
2.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Bilgilendirme Politikası	var	var	var	var
	Özel Durum Açıklamaları	var	var	var	var
	Gerçek Kişi Nihai Hâkim Pay Sahibinin Varlığı	var	var	var	var
	İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması	yok	yok	yok	yok
3.Menfaat Sahipleri	Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı	var	var	var	var
	İnsan Kaynakları Politikası	var	var	var	var
	Ayrımcılık Konusunda Şikâyetin Varlığı	yok	yok	yok	yok
	Sosyal Sorumluluk Projelerinin Varlığı	var	var	var	var
4.Yönetim Kurulu	Yönetim Kurulu Üye Sayısı	10	10	10	10
	Bağımsız Üye	var	var	var	var
	Toplantı Sayısı	12	12	12	12
	Etik Kurallar	var	var	var	var
	Denetim ve Kurumsal Yönetim Komiteleri	var	var	var	var
	Diğer Komiteler	var	var	var	var

3.5. BULGULAR VE GENEL DEĞERLENDİRME

3.5.1. Pay Sahipleri

Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme haklarının kapsamı genişletilmiş, bu hakkın daha etkin hale getirilmesi amacıyla esas sözleşmeye hüküm konulması tavsiye edilmiştir. Bilgi alma talebinin ancak ticari sır ve şirket menfaati gerekçe gösterilerek yönetim kurulunca reddedilebilmesi, soru sorma hakkının açıkça tanınması, özel denetçi atanması talebinin bireysel hak haline getirilmesi, genel kurul toplantı gündeminin internet ortamında sunulması, yönetim ile pay sahibinin sürekli iletişim halinde olması, oy kullanma prosedürüne ilişkin bilginin önceden ilan edilmesi ve benzeri konular hakkında çeşitli tavsiyelerde bulunulmuştur.

a) Yatırımcı İlişkileri Birimi: Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2005 yılında yayımladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre, Borsa İstanbul'da işlem gören Bankalarda pay sahiplerinin haklarını gözetmek, yönetim kurulu ve pay sahipleri arasında iletişimi sağlamak amacı ile Yatırımcı İlişkileri Birimi oluşturmaları gerekmektedir. Bu birim, İş Bankası'nda, Yatırımcı İlişkileri Birimi; Halk Bankası'nda, Finansal Kurumlar ve Yatırımcı İlişkileri Daire Başkanlığı; Akbank'ta, Yatırımcı İlişkileri ve Sürdürülebilirlik Bölümü; Vakıfbank'ta, Uluslararası ve Yatırımcı İlişkileri Birimi; Denizbank'ta, Yatırımcı İlişkileri ve Finansal İletişim Bölümü; Finansbank'ta, Yatırımcı İlişkileri Birimi; Ziraat Bankası'nda, Pay Sahipleri ile İlişkiler Mali İşler Birimi; Garanti Bankası'nda, Yatırımcı İlişkileri Birimi; Yapı Kredi Bankası'nda, Yatırımcı İlişkileri ve Stratejik Planlama Birimi; Türk Ekonomi Bankası'nda, Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Yönetim Departmanı adı altında faaliyet göstermektedir.

b) Bilgi Talebine Yanıt: Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'nda, değerlendirilen dönem içerisinde pay sahiplerinin bankalara olan bilgi taleplerine ilişkin sayısal ve içerikle ilgili bilgilerin açıklanması

istenmektedir. Değerlendirmeye alınan on bankanın tamamında yatırımcılardan bilgi taleplerinin geldiği ve tamamının ilgili kişilerce cevaplandırıldığı tespit edilmiştir.

c) Genel Kurul Toplantı Sayısı: Değerlendirmeye alınan bankaların tamamında yılda bir kez Olağan Genel Kurul Toplantısı, bunun yanı sıra biri olağanüstü olmak üzere yılda iki kez de Genel Kurul Toplantısı yapıldığı görülmektedir.

d) Genel Kurul'a Katılım Oranı: Bankalarda genel kurula olağan katılım oranları yukarıdaki tablolarda gösterildiği şekilde gerçekleşmiştir. Tablolara göre katılım oranları %50'nin üzerinde olup genel olarak yıllara göre artış göstermiştir. Genel kurula katılım oranının yüksek olması banka içerisinde yönetsel fonksiyonların daha etkili olması ve daha etkili kararlar alınmasının önemli bir işarettir. Katılım oranı ortalama olarak %70'in üzerindedir; ancak Denizbank'ta %100'e yakın bir katılım oranının olması dikkat çeken bir durumdur. Garanti Bankası'nda ortalama %60 seviyesinde olması diğer bankalara göre düşük bir katılım oranının göstergesidir.

e) Oy Hakkı Açısından İmtiyazlı Hisse Senedinin Varlığı: Değerlendirilen on bankanın tamamında oy hakkı açısından imtiyazlı hisse senedinin olmadığı belirtilmektedir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre Banka Genel Kurulu'nda oy hakkında imtiyaz tanınmasından kaçınılır. Oy hakkı adil, eşitlikçi olarak kullanılmalıdır. İmtiyazlı oy hakkı olacaksa da diğer pay sahipleri ile dengenin sağlanması için imtiyazlı payların banka sermayesindeki payının en fazla yüzde elli fazlası kadar olabileceği şeklinde bir hüküm esas sözleşmeye konabilir.

f) Azınlık Hakları: Borsa İstanbul'da işlem gören on bankanın raporları, azınlık paylarının yönetimdeki temsiliyeti ile ilgili değerlendirildiğinde, bankaların büyük kısmında payların yönetimde temsil edilmediği görülmüştür. Azınlık haklarının temsil edildiği bankalar: Halk Bankası,

Akbank, Denizbank ve Finansbank'tır. Bu bakımdan azınlık haklarının temsil edildiği bankalarda, kurumsal yönetim ilkelerine uyum açısından diğer bankalara göre avantajlı bir durum söz konusudur.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre azınlık haklarının kullanılmasına azami özen gösterilmelidir. Azınlık hakları, sermayenin yirmide birinden daha düşük bir miktara sahip olan pay sahiplerine, banka esas sözleşmesi ile tanınır. Azınlık haklarının kapsamının esas sözleşmede düzenlenerek genişletilmesi sağlanabilir. Bankaların büyük kısmında azınlık haklarına yer verilmemesi kurumsal yönetim açısından çok önemli bir eksikliklerdir. Kurumsal yönetimin etkili olarak uygulanabilmesi için bankaların bu eksikliği gidermeleri zorunludur.

g) Kâr Dağıtım İle İlgili Politikanın Açıklanmış Olması: Bu başlık altında bankaların kâr dağıtım politikalarının açıklanmış olması ve oluşturulan kâr dağıtım politikalarının bankaların web sitelerinde yayınlayıp yayınlamadıkları üzerinde durulmaktadır. Öncelikle yaptığımız çalışmada tüm bankaların kâr dağıtım politikalarının olduğu tespit edilmiştir. Bu politikalar uyum raporlarında belirtilmiş ve on bankanın tamamının web sitesinde ayrı bir başlık altında da açıklanmıştır.

h) Ana Sözleşmede Payların Devrini Kısıtlayan Hükümlerin Varlığı: Değerlendirilen on bankanın ana sözleşmelerinde payların devrini kısıtlayan hükümlerin olmadığı tespit edilmiştir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre pay sahiplerinin paylarını serbestçe devretmesini zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılır. Esas sözleşmede pay devrini zorlaştırıcı düzenlemelere yer verilemez.

ı) Birikimli Oy Yönteminin Ana Sözleşmede Yer Alması: Kurumsal yönetim uygulaması açısından önemli noktalardan biri olan birikimli oy yöntemi, özellikle ABD'de kullanılan bir yöntem olup Türk Hukuku'nda yeni bir kavramdır. Azınlıktaki ortakların bir araya gelerek bir veya birkaç

aday lehine oylarını kullanabilmelerine olanak sağlayan birikimli oy yöntemi, azınlığın Şirket organlarında temsil edilebilmesini ve Şirket hakkında bilgi sahibi olabilmelerini sağlamaktadır.¹³¹

Birikimli oy sisteminin uygulama esasları mevzuat çerçevesinde Şirketin esas sözleşmesinde düzenlenir. Yönetim kurulu üyeleri birikimli oy sistemi konusunda pay sahiplerini bilgilendirir. Birikimli oy sistemi amacı doğrutusunda kullanılır ve bu konuda yönetim kurulu üyeleri gerekli hassasiyeti gösterir.

Birikimli oy yöntemi ele alınan on bankanın ana sözleşmesinde yer almamaktadır. Birikimli oy yönteminin uygulanmaması bankalarda azınlıktaki ortakların banka yönetiminde temsiline yeterince önem vermedikleri göstermektedir.

i) Özel Denetçi Atanmasının Ana Sözleşmede Bireysel Bir Hak Olarak Düzenlenmiş Olması: Bankaların tamamında özel denetçi atanması konusunun bireysel bir hak olarak belirlenmediği tespit edilmiştir. Özel denetçi atanması bankadaki pay sahiplerinin bilgi alma hakkının önemli bir parçasıdır. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre bankaların gerekli görüldüğü durumlarda pay sahiplerinin isteği üzerine özel denetçi atanmasının banka esas sözleşmesinde yer alması ve bireysel bir hak olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Ancak çalışmaya konu olan bankaların tamamında bu hakkın kısıtlandığı görülmektedir.

j) Vekâlet Hakkının Varlığı: Ele alınan on bankanın bazılarında vekâlet hakkının geçerli olmadığı görülmektedir. Garanti Bankası, Ziraat Bankası, Yapı Kredi Bankası ve Finansbank'ta vekâlet hakkı geçerlidir. Vekâlet hakkı pay sahiplerinin genel kurul toplantılarında oy haklarını tayin ettikleri 3. şahıslar yolu ile kullanabilmelerine imkân sağlamaktadır.

¹³¹ Çalışkan,. İçke, s.138.

3.5.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

a) Şirket Bilgilendirme Politikasının Varlığı: Çalışma kapsamında değerlendirilen on bankanın tamamında bilgilendirme politikasının olduğu ve kamuya açıklandığı görülmektedir. Bankalar kamuyu aydınlatma konusunda bilgilendirme politikası oluştururlar ve bu politikalarını kamuya duyururlar. Bu bağlamda banka ile ilgili bilgilerin kamuya açıklanmasında, yasal düzenlemelerde öngörülenlere ek olarak basın bültenleri, elektronik veri dağıtım kanalları, elektronik posta gönderileri, cep telefonu üzerinden iletişim (wap vb. teknolojiler), pay sahipleri ve potansiyel yatırımcılarla yapılan toplantılar, medya kuruluşları veya broşürler aracılığıyla ya da internet sitesi üzerinden yapılan duyurular gibi kamuyu aydınlatma araç ve yöntemleri kullanılabilir.¹³²

b) Özel Durum Açıklamaları: Bu başlık altında yapılan değerlendirmede, tüm bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporlarında özel durum açıklamasının sayısını belirttiği görülmektedir. Özel durum açıklamalarının on bankanın tamamında web sitelerinde doğrudan yayınlandığı görülmektedir. Özel durum açıklamalarının olması kurumsal yönetim açısından bir zorunluluktur. Bankalar bazı hallerde özel durum açıklaması yapabilirler. Örneğin bankanın el değiştirmesi, yönetiminde veya sermaye yapısında değişiklik olması, aleyhine bir dava açılması ve bu davanın karara bağlanması gibi konularda özel durum açıklamaları yapılabilir.

Bu bağlamda Kamuyu Aydınlatma Platformundan (KAP Projesi) bahsetmek yerinde olacaktır. KAP Projesi: Sermaye piyasalarında işlem gören ve halka açık şirketlerin, aracı kuruluşların kamuyu aydınlatma amacıyla bilanço ve finansal tablolarına ilişkin olarak yapacakları bildirimler ile özel durum açıklamalarının, bilgisayar ağları üzerinden

¹³² SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, s.21.

elektronik imza teknolojisini kullanarak güvenli bir şekilde iletilmesini hedefleyen bir projedir.¹³³

Özel durum açıklamaları ile kamunun sürekli aydınlatılması temelinde sermaye piyasasının açıklık ve dürüstlük içinde işleyişini sağlamak, tasarruf sahipleri, ortaklar ve diğer ilgililerin zamanında bilgilendirilmesini temin etmek amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, sermaye piyasası araçlarının değerini ve yatırım kararlarını etkileyebilecek önemli olay ve gelişmelerde bankaların kamuya ivedilikle yapması gereken açıklamaları içermektedir. Mevcut işleyiş içerisinde özel durum açıklamaları kâğıt ortamında ve faks aracılığı ile Borsa İstanbul'a ve kamuya iletilmektedir. Ancak bu yöntem zaman ve işgücü kaybına yol açmaktadır.¹³⁴

c) Gerçek Kişi Nihai Hâkim Pay Sahip/Sahiplerinin Varlığı ve Varsa Açıklanması: Borsa İstanbul'da işlem gören on bankanın büyük çoğunluğunda gerçek kişi nihai pay sahip ya da sahiplerinin olmadığı görülmektedir. Sadece Türk Ekonomi Bankası (TEB) ve Garanti Bankası'nda gerçek kişi nihai pay sahiplerinin olduğu görülmektedir. (Garanti Bankası'nda 2011-2012 yıllarında geçerlidir.) Nihai pay sahipleri bankanın sermayesinde %5 ve üzerinde paya sahip olan gerçek kişilerdir.

d) İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması: Ele alınan on bankada da Bankacılık Kanunu 73.madde gereği müşteri gizliliği kuralına uymak zorunluluğu vardır. Buna göre müşterilerin hiçbir bilgisi banka dışına çıkarılamaz, üçüncü kişilerle paylaşılamaz. Dolayısıyla incelenen on banka da bu kurala uymak zorundadır. Çalışmaya konu olan tüm bankaların bu kurala uyduğu tespit edilmiştir. Bu kural 5411 sayılı Bankacılık Kanunu 73. madde ile hükme

¹³³ Mete Karar, Atilla Bektaş, *Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP Projesi)*, s.1, Erişim Tarihi: 09.04.2014, <http://www.İscturkey.org/2010/2008/2006/pdf/uygulama/02.pdf>.

¹³⁴ Karar, Bektaş, s.1.

bağlanmışır.¹³⁵ Bankanın gerek kendi ticari sır niteliğindeki bilgilerini gerekse müşterilerinin ve diğere tüm menfaat sahiplerinin bankadaki sır mahiyetindeki bilgilerini kamuya açıklaması kesinlikle yasaktır. Tüm bankalar bu hükme uymak zorundadır.

3.5.3. Menfaat Sahipleri

a) Ana Sözleşmede Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılması Hakkında Düzenlemenin Varlığı: Değerlendirmeye alınan on bankada, ana sözleşmelerinde menfaat sahiplerinin yönetime katılmasına ait bir düzenlemenin olduğu görülmektedir.

Başta banka çalışanları olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin banka yönetimine katılımını destekleyici mekanizma ve modeller banka faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirilmelidir. Bu uygulamalarla aslında en önemli amaç banka çalışanlarının yönetim kurulunda temsiline imkân verilmesi ve bankayı ilgilendiren önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınması gelmektedir. Ancak burada menfaat sahipleri arasında fırsat eşitliğini bozacak şekilde düzenleme ve uygulamalar yapılamaz.¹³⁶

b) İnsan Kaynakları Politikasının Varlığı ve Duyurulması: İnsan kaynakları politikalarının varlığı ve bu politikaların web sitesinde yer alıp almadığına ait yapılan değerlendirmede ele alınan on bankada da insan kaynakları politikalarının olduğu tespit edilmiştir.

c) Ayrımcılık Konusunda Şikâyetin Varlığı: Değerlendirmeye alınan on bankanın raporları incelendiğinde, bu konuda bir şikâyetin olmadığı görülmektedir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre bankaların çalışanları arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapmaması, insan

¹³⁵ Akın Ekici, *Bankacılık Mevzuatı Kapsamında Banka ve Müşteri Sırrı*, Bankacılar Dergisi, Sayı 63, 2007, s.51, Erişim Tarihi:09.04.2014, http://www.tb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/bankacilik_mevzuati_kapsaminda_bankave_musteri_sirri.pdf.

¹³⁶ SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, s.33-34.

haklarına saygı göstermesi ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alması gerekmektedir. Ele alınan bankaların tamamında bu önlemlerin alındığı, ayrımcılık konusunda herhangi bir sorun olmadığı tespit edilmiştir.

d) Sosyal Sorumluluk Projelerinin Varlığı: Çalışma kapsamında değerlendirmeye alınan bankaların hepsinde sosyal sorumluluk çerçevesinde yapılan çalışmaların olduğu görülmektedir. Ayrıca, birçok bankanın birden fazla sosyal sorumluluk projesinde yer aldığı görülmektedir. Bu durum bankaların sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olduklarının, çevreye ve tüketicilere, kamu sağlığına ilişkin düzenlemelere olan duyarlılığını göstermektedir.

3.5.4. Yönetim Kurulu

a) Yönetim Kurulunun Yapısı: Bu noktada önemli olan etkenlerden biri Yönetim kurulunda icracı olan ve olmayan üyelerin varlığıdır. Ancak SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde bu konuda açık bir ifade bulunmamaktadır. İkinci önemli etken ise Yönetim Kurulu üye sayısıdır. Ele alınan on bankaya bakıldığında üye sayıları farklılık göstermektedir.

Yönetim kurulu üyeleri, bankanın faaliyet alanı ve yönetimi konusunda bilgili, özel sektör veya kamuda çalışmak sureti ile deneyim kazanmış, tercihen yükseköğrenim görmüş nitelikli kişiler arasından seçilir. Yönetim kurulu üye sayısı, yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumu ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine olanak sağlayacak şekilde belirlenir.¹³⁷

b) Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Varlığı: Ülkemizde bağımsız yönetim kurulu üyesi kavramı, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile gündeme

¹³⁷ SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, s.48.

gelmiştir. Buna göre, yönetim kurulunda sayısı ikiden az olmamak üzere en az üye sayısının üçte biri kadar bağımsız üye olmalıdır. Ancak bu ilkeye rağmen bankaların henüz bu konuya yeterince önem vermediği görülmektedir. Yönetim kurullarının güçlendirilmesi için önerilen en önemli araçlardan biri, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığıdır. İncelenen bankalarda bağımsız üyeler mevcuttur; ancak sayıca yetersizdir. Aşağıda bankalardaki bağımsız üye sayıları verilmiştir¹³⁸:

- İş Bankası: Bir bağımsız üye. (Yönetim kurulu üye sayısı 11)
- Ziraat Bankası: Kesin bir bilgiye ulaşılamamıştır.
- Halkbankası: İki bağımsız üye (Yönetim kurulu üye sayısı 11)
- Akbank: İki bağımsız üye (Yönetim kurulu üye sayısı 10)
- Vakıfbank: Üç bağımsız üye (Yönetim kurulu üye sayısı 10)
- Denizbank: Dört bağımsız üye (Yönetim kurulu üye sayısı 11)
- Yapı Kredi Bankası: Beş bağımsız üye (Yönetim kurulu üye sayısı 10)
- Finansbank: Dört bağımsız üye (Yönetim kurulu üye sayısı 12)
- Garanti Bankası: İki bağımsız üye (Yönetim kurulu üye sayısı 9)
- Türk Ekonomi Bankası (TEB): İki bağımsız üye (Yönetim kurulu üye sayısı 10)

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda değerlendirme yapıldığında; Finansbank, Yapı Kredi Bankası, Denizbank ve Vakıfbank'ın kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağladığı görülmektedir.

Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin, şirketin, pay ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını her şeyin üstünde tutabilme ve kararlarda tarafsız olabilme avantajına doğal olarak sahip oldukları kabul edilmektedir. Bu çerçevede bağımsız üyelerin yönetim kurulunda çoğunlukta bulunması, bir

¹³⁸ Burada yönetim kurulu üye sayısı için 2012 yılı dikkate alınmıştır.

bankada kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız olarak uygulanmasının önemli unsurlarından bir tanesidir.¹³⁹

c) Yönetim Kurulunun Toplantı Sayısı: İncelenen on bankanın faaliyet raporlarında toplantı sayıları genel olarak belirtilmiştir. Bu sayı ayda 1 defadan az olmamak şartı ile bankalara göre değişmektedir. Toplantı sayısı çalışmamızda rakamsal olarak verilmiştir. Bankalardaki toplantı sayısı ortalama olarak ayda bir defa yapıldığı düşünülürse on ikidir. Toplantı sayısı bankanın esas sözleşmesi ile belirlenmektedir. Yapı Kredi Bankası (toplantı sayısı:10) dışındaki dokuz bankada ortalama toplantı sayısına uyum sağlanmıştır.

d) Etik Kurallar: Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran ölçüler bütünüdür. Meslek etiği, meslek grubunu oluşturan bireylerin kendi aralarında ve toplum ile olan ilişkilerini düzenler. Bankacılık etik ilkelerinin temel amacı: Bankacılık mesleğine toplumda mevcut saygınlık duygusunun sürekliliğinin sağlanması, meslek onuru olarak adlandırılan bu saygınlık duygusunun geliştirilerek sürdürülmesi ve bankacılık sektöründe istikrar ve güvenin korunmasıdır.¹⁴⁰

Borsa İstanbul'da işlem gören bankalar, "Etik Kuralların Oluşturulması" başlığı çerçevesinde değerlendirildiğinde tüm bankaların bu yönde çalışmalarının olduğu görülmektedir. Bu bankaların hepsi Etik İlkeleri'ni oluşturup web sitelerinin ilgili kısmında yayınlamaktadır. Bankaların uyması gereken etik ilkeler şöyledir:¹⁴¹

- Faaliyetlerini yerine getirirken dürüstlük ilkesine uyması,
- Tarafsızlık ilkesi,

¹³⁹ SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, s.37.

¹⁴⁰ Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık Etik İlkeleri, Eylül 2010, Erişim Tarihi:09.04.2014,s.1,

https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/822/Etik_Ilkeler_29.09.2010.pdf

¹⁴¹ Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık Etik İlkeleri, s.1-2.

- Güvenilirlik,
- Şeffaflık,
- Toplumsal yararın gözetilmesi ve çevreye saygı,
- Suçtan kaynaklanan mal varlığı değerlerinin aklanması ile mücadele etmek,
- İçeriden öğrenilen bilgilerin paylaşılmaması.

e) Denetim ve Kurumsal Yönetim Komitelerinin Varlığı: SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre, bankalarda Denetim Komitesi ve Kurumsal Yönetim Komitesi olması zorunludur. Bu kapsamda on bankanın tamamında Denetim ve Kurumsal Yönetim Komiteleri'nin olduğu tespit edilmiştir.

Finansal ve operasyonel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde denetlenmesi için Denetim Komiteleri kurulmuştur. Bu komite, gerekli gördüğü yöneticiyi, iç ve bağımsız denetçileri toplantılarına davet edebilir ve onların görüşlerini alabilir. İç denetçi, denetimden sorumlu komiteye rapor verir.¹⁴²

Denetim Komitesi, bankanın muhasebe sisteminin, finansal bilgilerin kamuya açıklanmasının, bağımsız denetiminin ve şirketin iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları bu komitenin gözetiminde gerçekleştirilir.¹⁴³

Denetim Komitesi kadar önemli olan diğer komite Kurumsal Yönetim Komitesidir. Bankanın kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler

¹⁴² SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, s.51.

¹⁴³ SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, s.52.

sunmak amacıyla Kurumsal Yönetim Komitesi kurulur.¹⁴⁴

f) Diğer Komiteler: Bazı bankaların Denetim Komitesi ve Kurumsal Yönetim Komitesi dışında başka komitelere de yer verdikleri görülmektedir.

Bu komitelerin en sık karşılaşılanları arasında Aktif/Pasif Komitesi¹⁴⁵, Kredi Komitesi¹⁴⁶, Risk Yönetimi Komitesi¹⁴⁷ ve Ücretlendirme Komitesi¹⁴⁸ yer almaktadır. Bankalara bu açıdan bakıldığında on bankanın tamamında Denetim ve Kurumsal Yönetim Komiteleri dışında komitelerin olduğu tespit edilmiştir.

Bankalardaki diğer komiteler aşağıda belirtilmiştir:

- **İş Bankası:** Kredi Komitesi, KKTC İç Sistemler Komitesi¹⁴⁹, Kredi Revizyon Komitesi¹⁵⁰, Risk Komitesi ve Ücretlendirme Komitesi.
- **Ziraat Bankası:** Kredi Komitesi ve Ücretlendirme Komitesi.
- **Halk Bankası:** Kredi Komitesi ve Ücretlendirme Komitesi.
- **Denizbank:** Disiplin Komitesi, Ücretlendirme Komitesi, Kredi Komitesi ve İcra Komitesi.

¹⁴⁴ SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, s.53.

¹⁴⁵ Komite bankaların varlık ve yükümlülüklerinin yönetiminden sorumludur. Amacı: Faiz oranı riski, kur riski, likidite riski ve piyasa risklerini değerlendirmek ve banka stratejilerini belirlemektir.

¹⁴⁶ *Kredi Komitesi:* Kendisine sunulan kredi tekliflerini inceler ve kendi yetkisinde olanları sonuçlandırır. Yetkisinin üzerinde olan teklifleri sonuçlandırılmak üzere yönetim kuruluna sunar.

¹⁴⁷ *Risk Yönetimi Komitesi:* Bankanın kredi riski, piyasa riski, faaliyet riski, yasal risk ve diğer riskleri ile ilgili olarak üst düzey yönetimin gözetiminden sorumludur. (Bankanın taşıdığı riskler ve risk yönetimi faaliyetleri hakkında üst düzey yönetimden düzenli olarak bilgi alınmalıdır).

¹⁴⁸ *Ücretlerden Sorumlu Komite:* Komite, banka üst düzey yönetiminin ve diğer yetkili pozisyonlardaki personelin ücret ve özlük haklarının gözetiminden sorumludur. Personele yapılan ödemelerin bankanın kendi kültürü, amaçları, stratejisi ve denetim yapısı ile uyumlu olmasını sağlar.

¹⁴⁹ Banka'nın KKTC şubelerinin faaliyetlerine yönelik olarak tesis ettiği iç sistemlerin etkinliğini ve yeterliliğini sağlamakla görevlidir.

¹⁵⁰ Bankanın sene sonlarında kredi portföylerini gözden geçirerek kredi müşterileri ile ilişkilerini değerlendirerek, söz konusu kişi ve kuruluşların izleyen dönemlerdeki kredi limitlerini belirlemekle yetkili komitedir.

- **Akbank:** Kredi Komitesi ve Üst Düzey Risk Komitesi.
- **Vakıfbank:** Kredi Komitesi, Aktif/Pasif Yönetimi Komitesi ve Atama Komitesi¹⁵¹ (Atama Komitesi Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi adı ile faaliyet göstermektedir.)
- **Finansbank:** Kredi Komitesi, Risk Komitesi, Aktif/Pasif Komitesi, Kurumsal Kredi Politikaları Komitesi, Bireysel Kredi Politikaları Komitesi ve Operasyonel Risk Yönetimi Komitesi.
- **Garanti Bankası:** Piyasa Riski Komitesi, Kredi Riski Komitesi ve Operasyonel Risk Komitesi.
- **Türk Ekonomi Bankası (TEB):** Kredi Komitesi, Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi.
- **Akbank:** Kredi Komitesi ve Üst Düzey Risk Komitesi.

¹⁵¹ Yönetim kurulunun etkinliğinin değerlendirilmesi, kurul üyelerinin yer değiştirmesi ve yenilenmesi işlevinin yönetiminden sorumlu komitedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bankalar dünyada finans sektörünün en temel yapı taşıdır. Banka kavramının kökeni XII. yüzyıla kadar uzanmaktadır. Bankacılık faaliyetlerinin ilk olarak Lomabardiyalı Yahudi bankerler tarafından, pazar yerlerinde kurulan masalarda (banco) yürüttükleri bilinmektedir. Bankacılığın tarihçesine bakıldığında banka faaliyetlerine ilk olarak Mezopotamya uygarlığı zamanında başladığı varsayılmaktadır. Bu tarihi gelişim sürecinin Sümer ve Babil'e kadar uzandığı kabul edilmektedir. Mezopotamya'da Uruk kenti yakınlarındaki "Kızıl Tapınak" bilinen en eski banka yapısıdır.

Bankalar gerçek ve tüzel kişilerin tasarruflarını toplayarak bunları kredi yolu ile gelir sağlayan işlere kanalize eden, ödemelerde aracılık yapan finans kuruluşlarıdır. Ülke ekonomisi açısından bakıldığında, bankalar kalkınmayı desteklemekte ve ekonomiye yön vermektedir.

Bankalar çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Bu sınıflandırmalar arasında en geçerli olanı faaliyet alanlarına ve kapsamlarına göre yapılan sınıflandırmadır. Bankaları faaliyet alanlarına göre: merkez bankaları, ticaret bankaları, yatırım bankaları, kalkınma ve katılım bankaları olarak sınıflandırabiliriz. Kapsamlarına göre bankalar: özel bankalar, perakende bankalar, toptancı bankalar, evrensel bankalar, uluslararası bankalar, holding bankaları ve kıyı bankaları olarak sıralanabilir.

Çalışmada öncelikle kavramlar ele alınmış, banka ve bankacılık kavramları tanımlanmıştır. İkinci, üçüncü ve son bölümde kurumsal yönetim süreci ve bu sürecin bankacılık sektöründeki yeri konuları ele alınmıştır. Yapılmış olan tez çalışmasının amacı banka, bankacılık ve kurumsal yönetim kavramlarını açıklamak ve kurumsal yönetim sürecinin ülkemiz bankacılık sistemindeki yerini vurgulamaktır. Kurumsal yönetim kavramı en geniş anlamda: şirketlerin, bankaların yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak tanımlanabilir. Şirket yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler, kurumsal yönetim uygulamaları ile

düzenlenmektedir. Kurumsal yönetim uygulamaları ile kaynakların etkin kullanımı sağlanmakta ve dolayısıyla finansal olanakların artırılması ile kurum içerisinde performans artışları yaşanmaktadır.

Son bölümde hisseleri Borsa İstanbul'da işlem gören on banka ele alınmış ve bu bankalardaki kurumsal yönetim uygulamaları incelenmiştir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre bankalar tek tek tablolar halinde incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Değerlendirme kapsamında bankaların 2009–2012 yılları arasındaki faaliyet raporları dikkate alınmıştır. Bankalarda kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda önemli adımlar atıldığı; ancak hâlâ yapılması gereken unsurların olduğu görülmektedir.

Çalışmamızda Borsa İstanbul'da işlem gören on banka ele alınmış ve bu bankalar SPK Kurumsal Uyum İlkeleri'ne göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye göre tüm bankaların Kurumsal Uyum İlkeleri'nin büyük çoğunluğuna uyum sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Hepsinde de mevzuatları gereği gerçekleştirmek zorunda oldukları hususlar yerine getirilmektedir. Örneğin, Yatırımcı İlişkileri Birimi tüm bankalarda vardır ve işlevini sürdürmektedir. Ele alınan bankaların tamamında bilgilendirme politikalarının olduğu ve bu bilgileri kamuya açıkladığı görülmektedir; ancak bazı konularda kurumsal yönetim uygulamalarına uyum konusunda hâlâ bankalarda eksiklikler de mevcuttur. Bu noktada en önemli unsur yönetim kurulunda bağımsız üyelerin varlığı ve sayısıdır. Bazı bankalarda bağımsız üyenin olmadığı ya da yetersiz sayıda olduğu görülmektedir. SPK Kurumsal Yönetim Uyum İlkeleri'ne göre bu sayının üçün altına inmemesi gerekmektedir. Menfaat sahiplerinin yönetime katılması ilkesine uyum konusunda da hâlâ uygulama eksiklikleri mevcuttur. Ancak yine de genel olarak bakıldığında ele alınan on bankada SPK Kurumsal Yönetim Uyum İlkeleri'ne uyum konusunda önemli ilerlemeler olduğu söylenebilir. Ancak hâlâ bankaların bu konuda yapması gereken unsurlar mevcuttur. Örneğin çok önemli bir unsur olan bağımsız üye sayısı tüm bankalarda yeterli sayıya çıkartılmalıdır. Böylece, yönetim kurulunun bağımsızlığı ve nenselliği sağlanabilir. Ayrıca, bankaların yıllık faaliyet raporlarında kurumsal

yönetim ilkelerine uyum bölümüne daha fazla özen gösterilmelidir. Bankalarla ilgili ulaşılması istenen bilgilere daha kolay ulaşılması daha iyi olacaktır. Örneğin; çalışmada Ziraat Bankası ile ilgili toplantı katılım oranı ve bağımsız üye sayısı gibi bilgilere ulaşamamıştır.

KAYNAKÇA

AÇIKEL Gül, “Bankalarda Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesi, Basel Bankacılık Denetim Komitesi”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı 57, 2006, s.85–104.

AKBULAK Yavuz, KAVAKLI Emre, TOKMAK Ayça, *Kayıp Yıllar, Türkiye’de 1980’li Yıllardan Bu Yana Borçlanma Politikaları ve Bankacılık sektörüne Etkileri*, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2004.

ALADAĞ Ali Semih, *Türkiye’de Bireysel Bankacılığın Katılım Bankalarındaki Gelişimi ve Bir Katılım Bankası Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya 2010.

ATMACA Emre, *Türk Bankacılık Sektöründe Yabancı Sermayeli Bankaların Yeri ve Finansal Performanslarının Analizi*,(Yüksek Lisans Tezi), T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi Anabilim Dalı Bankacılık Eğitimi Bilim Dalı, Ankara Temmuz 2013.

CEYLAN Ali, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Ekin Yayınları, 8.Baskı, Bursa, 2003.

ÇALIŞKAN Esra Nemli, İÇKE Başak Turan, *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu*, İ.Ü.Siyasal Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, s.121–154.

ÇITAK Levent, Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama, *İ.Ü.Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, No:35, 2006, s.145–172.

GÜLHAN Ünal, *Bankacılık Sektöründe Kârlılığı Etkileyen Faktörler: Türk Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum 2009.

GÜRBÜZ Osman, ERGİNCAN Yakup, *Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004.

KAHRAMAN Cüneyt, *KURUMSAL Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri*, (Doktora Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, İstanbul 2008.

KAYA Nefise, *1980 Sonrası Yabancı Banka Girişlerinin Türk Bankacılık Sektöründeki Yeri ve Yabancı Bankaların Oluşturabilecekleri Avantajlar ve Dezavantajlar*, (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Niğde 2010.

KEKÜLLÜOĞLU Taner Davut, *Hisse Senetleri İMKB'de İşlem Gören Ticari Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi) T.C. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Sermaye Piyasası ve Borsa Ana Bilim Dalı, İstanbul 2008.

KULA Veysel, *Kurumsal Yönetim-Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*, İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul 2006.

MİLLİ Alper, *Türkiye'de Ticari Bankacılık Sektöründe Aktif-Pasif Yönetiminin Ekonomik Analizi*, (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Para-Banka Programı, İzmir 2008.

ÖÇAL, Tezer ve ÇOLAK, Faruk, *Finansal Sistem ve Bankalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999.

PARASIZ, İlker, *Modern Bankacılık Teori ve Uygulama*, Ezgi Kitabevi, 2.Baskı, Bursa 2007.

SEZGİN, Mete ve A. Aslan, SENDOGDU, *Banka Hizmetleri Pazarlaması*, Literatürk Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2008.

ŞAHİN Güller, *Türk Bankacılık Sektörü'nde Yeniden Yapılandırma Uygulamalarının Mevduat Bankaları Finansal Etkinliği Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Kütahya, 2010.

ŞENDOĞDU, A. Aslan, *Bankacılığa Giriş*, Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2006.

TAKAN Mehmet, *Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

TANYILDIZ Hakan, *Türk Bankacılık Sisteminde Basel II Kriterleri Çerçevesinde Risk Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi) T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir 2007.

TUNA Kadir, *Bankacılık Kanunu Tasarısında Kurumsal Yönetim*, Uluslararası Finans Sempozyumu 2005 Marmara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Bankacılık Araştırma Merkezi, İstanbul, 9–10 Haziran 2005.

TÜSİAD, *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul 2002.

ULUGAY Arzu, *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bankalardaki İç Denetim Sistemi Üzerine Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, Niğde 2010.

YAĞCILAR Gamze Göçmen, *Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi*, (Doktora Tezi), T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta 2010.

YÜCEL Burak, *Türk Bankacılık Sektörü' nün Avrupa Birliği Bankacılık Sektörüne Uyum Süreci: Bu Süreçte Yapılan Eğitim Faaliyetleri ve Bir Alan Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Bankacılık Eğitimi Bilim Dalı, Ankara, 2007.

İnternet Kaynakları

Akbank, Erişim Tarihi: 07.04.2014, <http://www.akbank.com/yatirimci-iliskileri/yatirim-bilgileri/faaliyet-raporu.aspx>.

Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, 26333 Sayılı Resmi Gazete,1 Kasım 2006, Erişim Tarihi: 05.11.2013, http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/mevzuat/bankacilik_kanununa_iliskin_duzenlemeler/1682kurumsalyonetimyonetmeligiislenmishali.pdf. BDDK.

BECAN Cihan, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi*, Erişim Tarihi:18.05.3014, <http://josc.selcuk.edu.tr/josc/article/download/65/60>, s.18, Erişim Tarihi:18.05.3014

Denizbank, Erişim Tarihi:07.04.2014, <http://www.denizbank.com/hakkimizda/faaliyet-raporlari.aspx>,Erişim Tarihi: 07.04.2014.

EKİCİ Akın, *Bankacılık Mevzuatı Kapsamında Banka ve Müşteri Sırrı*, Bankacılar Dergisi, Sayı 63, 2007, s.51, Erişim Tarihi:09.04.2014, http://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/Bankacilik_mevzuati_kapsaminda_bankave_musteri_sirri.pdf.

Finansbank, Erişim Tarihi:07.04.2014, <http://www.finansbank.com.tr/yatirimci-iliskileri/finansal-raporlar.aspx>.

Garanti Bankası, Erişim Tarihi:07.04.2014, http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/yatirimci_iliskiler/mali_tablolar_ve_sunumlar/yillik_faaliyet_raporlari.page.

Halkbank, Erişim Tarihi:07.04.2014, <http://www.halkbank.com.tr/channels/1.asp?id=2081>.

İş Bankası,Erişim Tarihi:07.04.2014, http://www.isbank.com.tr/content/TR/Yatirimci_Iliskileri/Finansal_Bilgiler/Yillik_ve_Ara_Donem_Faaliyet_Raporlari-262-247.aspx.

KARAR Mete, BEKTAŞ Atilla, *Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP Projesi)*, s.1, Erişim Tarihi:09.04.2014, <http://www.İscturkey.org/2010/2008/2006/pdf/uygulama/02.pdf>.

KAYACAN Murad, “*Küresel Mali Piyasalarda ‘Kurumsal Yönetim’ Kavramının Gelişimi ve Ülkemize Yansımaları*”, (Elektronik Sürüm), BDDK Kurumsal Araştırmalar, Seri No:4, Eylül 2007, Erişim Tarihi: 05.11.2013, <http://www.bddk.gov.tr>.

Kurumsal Yönetim, Erişim Tarihi:02.11.2013,www.anadolu.edu.tr/sites/default/files/unite17.pdf.

Kurumsal Yönetim İlkeleri, s.7–17, Erişim Tarihi: 02.11.2013,<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn>.

Perakende Bankalar, s.5, Erişim Tarihi: 10.11.2013, <http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazpazartesi16.doc>.

Sermaye Piyasası Kurulu, *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, 2005, s.32–33, Erişim Tarihi: 07.04.2014, http://www.etikadanismanlik.com/depo/kurumsal_yonetimilkeleri.pdf.

TBB/Suç Gelirlerinin Aklanması ve Terörizmin Finansmanı ile Mücadelenin Önemi ve Türk Bankacılık Sisteminde Uygulama Kılavuzu/Eylül 2005, s.5, Erişim Tarihi:20.05.2014, https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/KaraparaTBBKlavuz_Eylul2005.pdf.

Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık Etik İlkeleri, Eylül 2010, Erişim Tarihi:09.04.2014,s.1,https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/822/Etik_Ilkeler_29.09.2010.pdf.

Türk Ekonomi Bankası, Erişim Tarihi:07.04.2014,<http://www.teb.com.tr/kurumsalyonetim/faaliyetraporlari.aspx>.

Vakıfbank, Erişim Tarihi:07.04.2014, <http://www.vakifbank.com.tr/finansal-bilgiler.aspx?pageID=353>.

Yapı Kredi Bankası, Erişim Tarihi:07.04.2014, http://www.Yapikredifactoring.com.tr/_pdf/annualreport2009-2010-2011-2012.pdf.

YILDIRIM Oğuz, ÜLGEN Semail, *Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi*, Finans-. Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, Sayı: 504, Mart 2006, Erişim Tarihi: 05.11.2013, 193.255.184.8/tezpdf/19444.pdf.

Ziraat Bankası, Erişim Tarihi:21.04.2014, <http://www.ziraat.com.tr/tr/Bankamiz/Hakkimizda/Pages/BankamizTarihcesi.aspx>.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Gönül Gül Ekşi
Doğum Yeri	Ankara
Doğum Tarihi	24.11.1978

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Ankara Üniversitesi
Fakülte	Siyasal Bilgiler Fakültesi
Bölüm	Maliye

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	Türkiye İş Bankası A.Ş Çankırı Şubesi
Görevi/Pozisyonu	Bireysel Müşteri Temsilcisi
Tecrübe Süresi	7 yıl

KATILDIĞI KURSLAR VE PROJELER

Kurslar	Ankara Karaca Dil Eğitim Merkezi
Projeler	-

İLETİŞİM

Adres	Türkiye İş Bankası A.Ş Çankırı Şubesi Merkez/Çankırı
E-mail	gul.eksi@isbank.com.tr gulgonuleksi@hotmail.com